

Anneli Enbom

Hankintakategoriatyön johtaminen

Metropolia Ammattikorkeakoulu
Liiketalouden ylempi AMK-tutkinto
Hankintatoimi
Opinnäytetyö
12.5.2013

Tekijä(t) Otsikko	Anneli Enbom Hankintakategoriatyön johtaminen
Sivumäärä Aika	83 sivua + 2 liitettä 2013
Tutkinto	Liiketalouden ylempi ammattikorkeakoulu tutkinto
Koulutusohjelma	Hankintatoimen koulutusohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	
Ohjaaja(t)	Siv Relander, Metropolia, opettaja Niina Hannonen, Espoon kaupunki, kehittämisspäällikkö
<p>Tutkimuksessa tutkittiin Espoon kaupungin hankintakategoriatyötä ja sen johtamista. Hankintakategoriatyö oli uusi työtapa ja sen kehittämiseen haluttiin panostaa. Tutkimuksessa kartoitettiin mitkä ovat hankintakategoriajohtamisen hyödyt ja miten hyödyt saavutetaan.</p> <p>Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena toimintatutkimuksena. Teemahaastattelut tehtiin hankintakategoriatyössä mukana olleille toimialojen vastuuhenkilöille. Vastuuhenkilöt pitivät hankintakategoriatyötä tärkeänä ja mielekkäänä tehtävänä. Hankintakategoriatyö tukee hankintojen systemaattista ennakointia suunnittelua, edistää kaupungin strategioiden ja tavoitteiden toteutumista hankinnoissa sekä hankintakategorian syvällisempi tietämys lisääntyy ryhmässä. Ryhmähaastattelu tehtiin hankintapalvelujen vastuuhenkilöille. Haastattelun tuloksena saatiin kehitettyä monipuolisempi työkirja hankintakategoriatyön systemaattiseen etenemiseen ja dokumentoinnin työkaluksi. Dokumenttianalyysissä tutkittiin hankintakategoriatyössä käytettävän työkirjan kehittymistä. Työkirjan osa-alueista positiivisesti kehittyivät hankintakategorian nykytila-analyysit ja strategisten tavoitteiden asettaminen hankintakategoriassa.</p> <p>Tutkimuksen johtopäätös on, että hankintakategoriatyöstä on hyötyä organisaatiolle ja sen johdolle ja asiantuntijoille sekä markkinoille. Hankintakategoriatyö tuo hyötyä hankintojen ennakointiin suunnitteluun, edistää kaupungin strategioiden ja tavoitteiden toteutumista ja lisää hankintakategorian syvällisempää tietämystä. Hankintakategoriajohtamisen hyödyt saavutetaan ennakoivalla hankintojen suunnittelulla, analysoimalla ja tiedostamalla hankintakategorian tarpeet sekä hallitsemalla riskit. Seurauksena on, että hallitaan hankintakokonaisuuksia hyödyntäen synergiaedut ja hyödynnetään innovatiivisia hankintamalleja sekä kehitetään hankinnan toimintatapoja.</p>	
Avainsanat	hankintakategoria, hankintakategorioiden johtaminen, kategoriajohtaminen, hankintakategoriatyö, hankinta, julkinen hankinta

Author(s) Title	Anneli Enbom Developing Sourcing Category Management
Number of Pages Date	83 pages + 2 appendices 2013
Degree	Master of Business Administration
Degree Programme	Master's Degree Programme in Supply Chain Management
Specialisation option	
Instructor(s)	Siv Relander, Lecturer Niina Hannonen, City of Espoo, Development Manager
<p>The aim of this study is to examine the purchasing category management of the city of Espoo. The category management is a new way of working. The category management was recognized to have value for developing it further. The main function of this study was to find out what the benefits of category management were and how they could be achieved.</p> <p>The study was implemented as an action research. The responsible experts of category management in each department of the city participated in theme interviews. The interviewees saw that the category management is important and meaningful task for them. The category management supports a systematic and proactive planning of purchasing as well the strategies of the city. Furthermore the category management helps to reach the goals, which have been set for the purchasing in the organization. In addition, the knowledge of purchasing categories will be increased in the expert groups.</p> <p>The purchasing experts participated in a group interview. As the result of this interview a more versatile handbook was developed to be used as a tool for systematic implementation and documentation of the purchasing category management. The handbooks of each category (department) were then analysed. The aim of the analysis was to evaluate the achievements of the work. The most positive development was detected especially in the analysis of the present state and in setting strategic goals within the category.</p> <p>The result of the study is that purchasing category management benefits the organization, management level of the organization, experts and the market. The category management helps proactive planning, implementing the strategies of the city and reaching the goals. It will also increase the deeper knowledge of the category. The benefits of category management will be achieved by proactive planning of purchases, by analysing and recognising the needs of the category and by managing the risks. The result is that purchasing category unities will be managed by exploiting the synergies, innovative purchasing models and developing the purchasing.</p>	
Keywords	purchasing category, category management, purchasing, public procurement

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Kuvaus alasta	1
1.2	Kohdeorganisaatio	2
1.3	Organisaation hankinnat	5
1.4	Kehittämishankkeen tausta ja kuvaus	8
1.5	Tutkimusongelma	13
1.6	Rajaukset	15
1.7	Opinnäytetyön aikataulu	16
2	Tutkimusmenetelmät	17
2.1	Metodologian valinta	17
2.2	Toimintatutkimus	19
2.3	Metodien valinta	21
2.4	Teemahaastattelu	22
2.5	Ryhmähaastattelu	23
2.6	Dokumenttianalyysi	24
2.7	Tutkimuksen validiteetti, reliabiliteetti ja verifiointi	25
3	Teoreettinen viitekehys ja sen soveltuvuus kehittämistehtävässä	26
3.1	Hankintastrategia	26
3.2	Kategoriajohtaminen	31
3.3	Nykytila-analyysi hankintakategoriassa	34
3.4	Tavoitteet hankintakategoriassa	37
3.5	Markkinatilanne hankintakategoriassa	39
3.6	Riskienhallinta hankintakategoriassa	41
4	Kehittämishankkeen toteuttaminen ja käytäntöön vieminen	43
4.1	Organisointi	43
4.2	Teemahaastattelun organisointi	45
4.3	Hankintakategorian työkirjan kehittäminen	59
4.4	Tavoitteiden vieminen käytäntöön	63
5	Kehittämishankkeen tulokset	65
5.1	Muutokset hankintakategorioissa	65

5.2	Mittarit	66
5.3	Vaikuttavuusarviointi	67
5.4	Tulokset esimerkin valossa	71
6	Johtopäätökset ja jatkokehittämisehdotukset	74
6.1	Johtopäätökset	75
6.2	Jatkokehittämisehdotukset	80
	Lähteet	83

Liitteet

Liite 1. Kysymyslomake

Liite 2. Hankintakategorian työkirjamalli

1 Johdanto

Suunnitelmallinen ja ennakoiva hankintatoimi on organisaation menestystekijä. Hankintojen järjestelmällinen luokittelu kertoo, mihin hankintatoimen on kannattavaa panostaa ja mitä tulee kehittää. Hankintoja voidaan luokitella eri tavoin mm. taloudellisen merkittävyyden, hankinnan luonteen ja toimittajamarkkinoiden mukaan, joita tullaan käymään syvemmin läpi tässä tutkimuksessa.

Suunnitelmallinen ostotoiminta parantaa minkä tahansa organisaation ja yrityksen tuloa. Ostotoiminnan senioriasiantuntija Matti S. Rauhalan mukaan suunnitelmallisuudella saatavista tuloksista on useilla hänen asiakkaillaan hyviä kokemuksia monilta toimialoilta. Suunnitelmallisesti toimiva organisaatio voi toimia myös itse kehitystä muuttavana ja muokkaavana tekijänä. Realismin perustuvilla hyvillä suunnitelmilla on mahdollisuus toteutua. (Rauhala 2011, 7, 108.) Kehittyneessä suunnitelmallisessa ostotoiminnassa ostoja ryhmitellään kategorioihin, jotta samantyyppisten ostojen ominaisuudet voidaan ottaa paremmin huomioon.

Kategorioittain johtaminen auttaa myös jäsentämään ja luomaan hankintastrategiaa kullekin kategorialle erikseen. Yrityksen hankintalinjaukset saadaan näin jalkautettua helpommin kategorioihin.

1.1 Kuvaus alasta

EU komission mukaan hankintojen arvo Suomessa oli vuonna 2010 liki 35 miljardia euroa. Tämä luku perustuu kansantalouden tilinpitoon ja se sisältää kaikki julkisen sektorin ulkoostot, jolloin se ei ota kantaa onko kyseessä hankinta tai vuokraus.

(Public procurement indicators 2010.)

Suomessa hankintalainsäädännön piiriin kuuluvien hankintojen arvo oli vuonna 2011 ja 2012 noin reilu 10 miljardia julkisten hankintojen Hilma-ilmoitusjärjestelmän mukaan. Julkisena hankintana pidetään ulkoostoa, kun valtio, kunnat ja seurakunnat hankkivat tarvikkeita, tavaroita ja erilaisia palveluja tai teetättävät urakalla rakennushankkeita.

Taulukko 1. HILMAssa julkaistut hankintailmoitukset 1.1.2011 – 31.12.2011 ja 1.1.2012 -31.12.2012

Hankinnat hankintalajeittain	Määrä (kpl) 2011	Määrä (kpl) 2012	Arvo (euroa) 2011	Arvo (euroa) 2012
Tavarat	4 812	4 481	2 661 501 539	2 036 830 407
Palvelut	5 716	5 831	6 259 319 511	7 915 898 619
Rakennusurakat	3 755	3 705	4 339 682 279	5 391 839 072
Muut hankinnat	128	137	33 257 399	44 057 798

Hankintalajeittain luokittelun perusteella voidaan todeta, että suurin osa julkisen sektorin hankinnoista on palveluita (taulukko 1). Toiseksi suurin ryhmä euromääräiseltä arvoltaan on rakennusurakat. (HILMA hankintailmoitusten tilastot 2011 ja 2012.)

Julkisten hankintojen tekemistä sääntelee Suomessa hankintalainsäädäntö. Sääntely on laajaa ja yksityiskohtaista. Sääntely koostuu hankintalaista (348/2007) 110 pykälää, hankinta-asetuksesta (614/2007) 23 pykälää ja sähköistä huutokauppaa ja dynaamista hankintajärjestelmää koskeva laista (698/2011) 24 pykälää, yhteensä 157 säännöstä. Hankintalaissa säädellään kilpailuttamismenettelyistä ja toimintavelvoitteista, joita julkisten viranomaisten on hankinnoissaan noudatettava. Kansallinen hankintalainsäädäntö perustuu EU:n hankintadirektiiveihin, joilla on harmonisoitu julkisten hankintojen menettelysäännöt EU:ssa. Pääperiaatteena julkisissa hankinnoissa on avoimuus, tasapuolisuus, ehdokkaiden ja tarjoajien syrjimätön kohtelu sekä julkisuus. Lisäksi julkisen sektorin ostamiseen liittyy muuta huomioitavaa lainsäädäntöä; julkisuuslaki, kielilaki, kuntalaki, hallintolaki ja eri aloja koskeva erillislainsäädäntö.

1.2 Kohdeorganisaatio

Espoo on Suomen toiseksi suurin kaupunki monipuolisine palveluineen ja viihtyisine asuinympäristöineen - asukkaita on yli 250 000. Espoon kaupungin palveluksessa työskentelee lähes 14 000 henkilöä.

Espoon kaupungin hallinnollinen organisaatio muodostuu konsernihallinnosta ja neljästä toimialasta: sosiaali- ja terveystoimesta, sivistystoimesta, teknisestä ja ympäristötoimesta sekä palveluliiketoimesta. Näitä ohjaa ja valvoo luottamuselimistä koostuva päätöksenteko-organisaatio: valtuusto, kaupunginhallitus sekä lautakunnat ja johtokunnat.

Koko Espoon kaupungilla tarkoitetaan tämän peruskaupungin sekä liikelaitosten ja erillisten taseyksiköiden muodostamaa kokonaisuutta. Liikelaitokset on Espoon kaupungilla keskitetty palveluliiketoimen toimialaan. Kaupungin taseyksiköitä taas ovat Suurpelto, Tapiola ja rahastot. Konsernin Espoon kaupunki muodostaa yhdessä sen määräysvallassa olevien tytäryhteisöjen sekä kuntayhtymien ja osakkuusyhteisöjen kanssa. (Espoon kaupunki organisaation esittely 2013.)



Kuvio 1. Espoon kaupungin organisaatiokaavio 2013.

Espoon kaupungin vuosikate oli 140,5 miljoonaa euroa vuoden 2011 tilinpäätöksessä eli tyydyttävällä tasolla, mutta jäi yli 10 miljoonaa euroa talousarviosta. Kaupungin vertailukelpoiset ulkoiset menot kasvoivat 5,7 % eli kohtuullisesti palvelutarpeen kasvu huomioiden. Kaupunki investoi 197 miljoonalla eurolla. Kaupungin rahoitustilanne pysyi hyvänä ja velkaantumisaste laski vuoden 2011 tilinpäätöstietojen mukaan. (Espoon kaupunki toimintaympäristön tila 2012.)

Talousarvioesityksessä 2013 vuosikate on noin 105 miljoonaa euroa. Oletuksena on, että kaupungin toimintamenot kasvavat 4,1 % prosenttia johtuen Espoon kasvusta, uusista palveluista ja tiloista. Peruskaupungin investoinnit ovat 243 miljoonaa euroa. Tilikauden tulos on lähellä nollaa vuonna 2013. (Espoon kaupungin talousarvio 2013.)

Espoo-strategiaan on kirjattu Espoon kaupungin visio, toiminta-ajatus, arvot sekä viisi näkökulmaa, joiden suunnasta päämäärät ja tavoitteet asetetaan. Strategia ohjaa kaikkia kaupungin toimintaa. Strategiaan liittyvät tulostavoitteet hyväksytään erikseen vuosittain talousarvion hyväksymisen yhteydessä. Espoo-strategia 2010–2013 on foku-soitu huomioiden talouden heikentynyt tilanne ja se on luonteeltaan selviytymisstrategia. Espoo-strategian keskeisen sisällön muodostaa valtuuston hyväksymä tuottavuus-ohjelma ja siitä syntyvien projektien ja muiden toimenpiteiden toteuttaminen.



Kuvio 2. Espoo strategia strategiakarttana (Espoo-strategia 2010-2013).

Espoo-strategia sisältää tulostavoitteita, jotka ovat valtuuston asettamia toiminnallisia ja taloudellisia tavoitteita. Ne asetetaan vuosittain ja niitä seurataan tuloskorttien avulla. Hankintoihin kohdistuvista tulostavoitteista keskeisimpiä ovat kaupunginkonsernin toiminnan kustannustehokkuus ja tuottavuus paransi vuosittain 2,5 % ja yksikköhinnat alenevat vastaavasti, maahanmuuttajataustaisten henkilöiden työllistyminen, korkea-

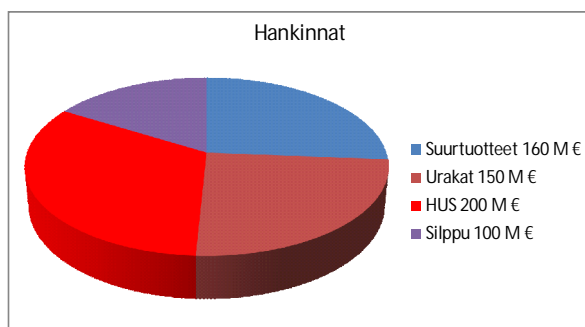
koulu- ja toisen asteen tasoisia harjoittelupaikkojen tarjoaminen, kestävä kehitys ja ympäristökriteerit on otettu huomioon palveluja tuottaessa ja hankittaessa, asukastyytyväisyys palveluiden osalta ja yritystoiminnan kasvu. Lisäksi on määritelty Espoon hankinnan painopistealueet vuosille 2013 – 2016, joiden avulla jalkautetaan Espoon strategiaa hankintakategorioihin ja yksittäisiin kilpailutuksiin asti.

1.3 Organisaation hankinnat

Hankinnoista yli 80 % on erilaisia palveluita (osassa palveluita tavaraa mukana) ja loput erilaisia tavara- tai materiaalihankintoja. Espoon hankintojen suurimmat alueet:

- Sosiaali- ja terveystoimen palveluhankinnat (erityisesti HUS)
- Rakentaminen/rakennusurakat
- ICT/tietotekniikka/puhelinliikenne
- Elintarvikkeet
- Autot, koneet, laitteet
- Asiantuntijapalvelut
- Työvoiman vuokrauspalvelut
- Siivouspalvelut
- Kuljetukset
- Sähkö ja lämmitys

Hankinnat voidaan jakaa myös siten, että nähdään Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiriltä (HUS) ostettavien hankintojen osuuden olevan suurin. Suuruusjärjestyksessä seuraavina ovat hankintakategoriat (=suurtuote) ja urakat, jonka lisäksi jää ns. silppuhankinnat, joilla tarkoitetaan edellä mainittujen luokkiin kuulumattomia merkitykseltään vähäisiä hankintoja (kuvio 3).

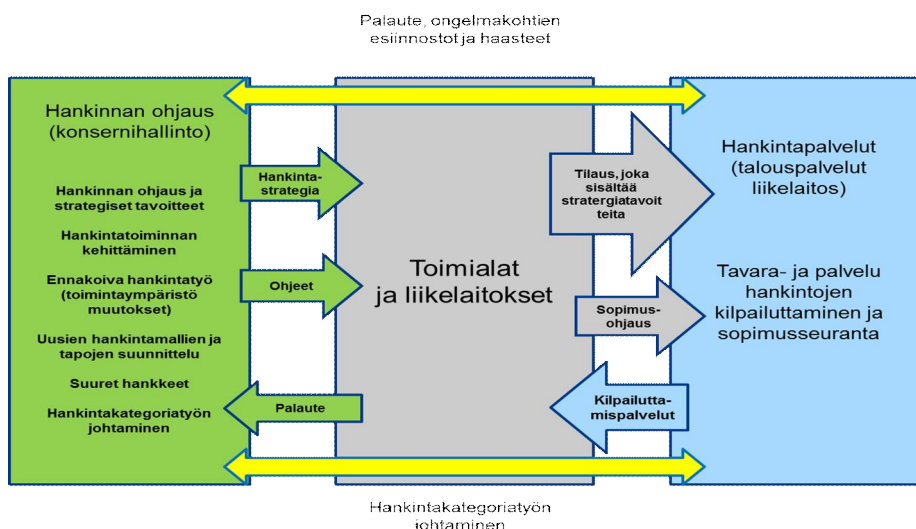


Kuvio 3. Hankintojen jaottelu (hankintakategoriatyön esittelykalvoista 2010, Espoon kaupunki).

Espoon kaupungin hankintatoimen vuonna 2011 tunnuslukujen tarkastelu keskittyi ai-noastaan hankintapalvelujen kilpailutuksiin ja toimintaan. Tunnusluvut eivät sisällä tie-toa teknisen- ja ympäristötoimen hankinnoista tai yksiköiden itsensä kilpailuttamista hankinnoista. Kilpailutettuja hankintoja oli 107 kappaletta ja hankinta-arvo oli 163,3 miljoonaa euroa. Pääsääntöisesti hankintasopimukset tehdään neljäksi vuodeksi. Tyy-pillisimmin kilpailutusprosessin läpimeno aika kaupungin hankinnoissa oli 41-60 päivää ja toisaalta kaupungissa on myös merkittävän paljon kilpailutusprosesseja, joiden läpi-menoaika oli 60-90 päivää. Läpimeno aika laskettiin hankintailmoituksen laatimisesta aina hankintapäätöksen tekemiseen. Tältä osin läpimenoajat eivät kuvaa täysin hankin-taprosessiin kokonaisuudessaan kulutettavaa aikaa, koska kokonaisvaltainen hankinta-prosessi sisältää pitkäkestoisen hankinnan suunnitteluosuuden. Kaiken kaikkiaan 36 %:ssa hankinnoista oli asetettu ympäristötekijöihin ja kestävään kehitykseen liittyviä vaatimuksia. Hankinnoissa otettiin huomioon yhteiskunnallisia vaikutuksia kuten har-maan talouden torjunta ja tarjottiin nuorille työssäoppimispaikkoja sekä tehdyistä han-kintasopimuksista 80 % oli tehty pk-yritysten kanssa. (Espoon kaupungin hankintojen tunnusluvut 2011.)

Espoon kaupungilla operatiivinen hankinta on keskitetty palveluliiketoimen toimialalle talouspalveluiden liikelaitokseen vastaten kaupungin tavara- ja palveluhankintojen kil-pailuttamisesta. Kaupungin konserniesikunnan strategia ja talousyksikössä on hankinto-jen ohjauksen ryhmä, joka ohjaa koko kaupungin hankintoja. Ryhmään kuuluu kaksi erityisasiantuntijaa, jotka koordinoivat ja ohjeistavat 1.4.2012 alkaen hankintakatego-riatyötä. Kehittämistehtävä sijoittuu Espoon kaupungin hankintakategoriatyön johtami-sen kehittämiseen vuonna 2012. Toimin itse erityisasiantuntijana ja oma roolini on vastata kehittämishankkeen toteutumisesta koordinoimieni hankintakategorioiden osal-ta. Vastuullani on noin kymmenen hankintakategoriaa, joiden johtamisessa toteutan kehittämishankkeen tavoitteita.

Hankintakategoriatyö on kokonaisvaltaista hankintojen kehittämistä. Hankintakatego-riatyössä luokitellaan samantyyppiset hankinnat kokonaisuuksiksi. Espoon kaupungin hankintatoimen kuvauksesta näkee hankinnan ohjauksen ja hankintapalvelujen tär-keimmät tehtävät ja vuorovaikutteisuuden toimialojen kanssa.



Kuvio 4. Espoon kaupungin hankintatoimi 1.4.2012 alkaen (hankintakategoriatyön esittelykalvosarja 2012).

Hankintakategoriat ovat pääosin strategisen hankinnan alueen ostopalveluja sekä taloudelliselta volyymiltään suuria tavarahankintoja; hankintoja, jotka ovat tuottavuuden kannalta olennaisia. Hankintakategoria-ajattelulla tehostetaan hankintojen ennakoivaa ja pitkän aikavälin suunnittelua. Siinä korostetaan ao. tuotteiden merkitystä hankinnan kokonaisuudessa ja erityisesti hankinnan sisältöjen määrittelyn tärkeyttä. Mielestäni hankintakategoriatyön kehittäminen on kaupungille tärkeää, koska siihen kohdistuu isot volyymit ja hankinnan sisältö kohdistuu usein loppukäyttäjään eli kuntalaiseen. Julkiset hankinnat toteutetaan verovaroin ja siksi hankintatoimen tehokkuusajattelu on tärkeää.

Hankintakategoriatyössä korostuu hankintatoimen muuttuminen reagoivasta osatoiminnasta, ennakoivaan kokonaisvaltaiseen palvelujen ja tavarahankintojen järjestämisen hankintatoimeen. Hankintakategoriatyö syventää substanssi- ja kilpailutustuntemusta alueen hankinnoista, opettaa analysoimaan vaihtoehtoisia ostopalvelujen järjestämis- ja kilpailuttamistapoja, kokoaa kokonaisvaltaisesti taloussuunnittelun osaksi hankintaa, syventää markkinatuntemusta ja tehostaa toimintaa. Hankintakategoriatyössä ennakoiva suunnittelu ja valmius mukautua muuttuviin toimintaympäristöihin korostuvat.

Tällä hetkellä hankintojen tärkein mittari on kilpailutusten määrä per vuosi eli tällä mitattaneen hankintojen tuottavuutta. Mielestäni luvun ei tule olla aina nouseva, vaan esimerkiksi ennakoivalla hankintakategoriatyöllä voidaan lisätä tehokkuutta kilpailutuk-

sia yhdistelemällä ja siten saada säästöjä prosessikustannuksissa. Näin ollen kilpailutusten määrä voi vähentyä ja hankinnan toiminnallisia etuja saavutetaan muilla tavoin. Lisäksi suuren volyymin hankinnoissa voidaan saavuttaa hintasäästöjä. Tähän tulokseen on tullut myös Katri Karjalainen väistökirjassaan, jossa tarkastellaan keskittämisen vaikutuksia ostohintoihin sekä kilpailuttamisen prosessikustannuksiin. Keskitettyjen puitesopimusten hintojen vertailu markkinahintoihin osoittaa, että määräalennukset ovat merkittäviä. Lisäksi yhden kilpailutusprosessin läpivieminen organisaation tasolla useiden paikallisten kilpailutusten sijasta säästää huomattavasti työkustannuksissa. Säästöpotentiaali sekä hinnoissa että prosessikustannuksissa osoittaa, että keskittämisestä saatavat skaalaedut nousevat esiin nopeasti. (Katri Karjalainen, 2009, väitöskirja "Challenges of purchasing centralization – empirical evidence from public procurement"). Suurilla kokonaishankinnoilla ei pelkästään saavuteta hyötyjä, vaan myös markkinoiden kaventumista. Pk-yrityksillä ei aina ole riittävää toimituskapasiteettia, kilpailutusprosessissa vaadittavaa lakiosaamista tai vaadittuja sähköisiä tilaus- ja laskutusjärjestelmiä. Näiden puuttuminen vaikeuttaa pk-yritysten osallistumista laajoihin kilpailutuksiin. Aina vain suurenevilla hankinnoilla tulee myös jossain vaiheessa kustannusoptimi vastaan, niin prosessi- kuin hankintahintasäästöissä.

Strategiasta johdettuja sitovia tulostavoitteita ovat: kestävän kehityksen ja ympäristökriteerien huomioon ottaminen kilpailutuksissa, sosiaalinen tavoite nuorten, maahanmuuttajien ja vammaisten työllistymisen edistäminen hankinnoissa sekä lisäksi seurattu laskennallisia hankintasäästöjä kilpailutuksittain per vuosi. Hankintojen kehittyvyyttä kuvannee asetetut tulostavoitteet. Mittaaminen ottaa huomioon taloudellisen näkökulman ja osittain sisäisen tehokkuuden näkökulman sekä osittain loppukäyttäjän eli kuntalaisen näkökulman. Sen sijaan mittaaminen ei tuo näkökulmaa asiakastyytyväisyyteen tai henkilöstön kehittämiseen. Julkisen hankintaprosessin tuloksellisuuden mittaamista tulisi myös kehittää, jotta nähtäisiin kuinka nopea ja tuottava hankintaprosessi on. Tätä tuloksellisuutta tulee tulevaisuudessa helpottamaan kilpailutusprosessiin kehitetty sähköinen kilpailutusjärjestelmä.

1.4 Kehittämishankkeen tausta ja kuvaus

Kehittämishankkeen toteuttamispäätös tehtiin tuottavuushankkeen toimenpiteenä ja organisoituminen tapahtui keväällä 2011. Kehittämishanke vaati hankintapalvelujen

henkilökunnan eli hankinta-asiantuntijoiden uudelleen organisoitumista eri hankintakategoria-alueen tuotepäällikön rooleihin. Toimialoilta nimettiin vastinpari hankintakategorian vastuuhenkilöksi /henkilöiksi, sekä taloussuunnittelun ja hankintalainsäädännön asiantuntijat. Syksyllä 2011 hankintakategoria-alueiden työryhmät olivat aloittaneet työnsä. Hankintakategorioita on kaikkiaan 23 aluetta, joista 16 aluetta on käynnistetty 15.12.2011 mennessä. Hankintakategoriaan kuuluvat kilpailutukset on määritelty pääsääntöisesti poikkiorganisatorisesti eli kyseessä on useampaa toimialaa koskevia kilpailutuksia.

Hankintakategoriat:

- Lastensuojelu
- Vanhusten asumispalvelut
- Vammaisten asumis-, työ-, ja päivätoiminta
- Psykiatriset ja päihdehuollon asumispalvelut
- Kuntoutus (terapiat, välineet, veteraanien palvelut)
- Kotiin tuotavat palvelut (turva-, kauppa-, kotihoito- ja sairaanhoitopalvelut)
- Hoitotarvikkeet ja välineet sekä vastaanottotoiminta (lääkärit, hoitajat, suunterveydenhuolto, avosairaanhoitopalvelut, neuvola, koulu)
- Varhaiskasvatus (suomenkielinen ja ruotsinkielinen)
- Oppikirjat ja opetusvälineet
- Kirjaston tavarat ja palvelut
- Viestintä-, painatus-, ja postipalvelut
- Kuljetuspalvelut (koulu-, sotet-, uimahalli- ja tilausajokuljetukset, muutto-, ja matkustuspalvelut)
- Elintarvikkeet
- Kalusteet
- Siivouspalvelut ja tarvikkeet
- Työvaatteet (potilas- ja liinavaatteet + pesula)
- Koneurakoinnit ja kiviaineet
- Kaupunki yhteiset tarvikkeet (toimistotarvikkeet, tulostuspaperi, värikasetit)
- Tietoliikenne- ja puhepalvelut
- Perustietotekniikkapalvelut
- Järjestelmähankinnat
- IT-konsultointi
- IT-laitteet (tietokoneet, monitoimilaitteet, puhelin, av-laitteet, lisenssit)

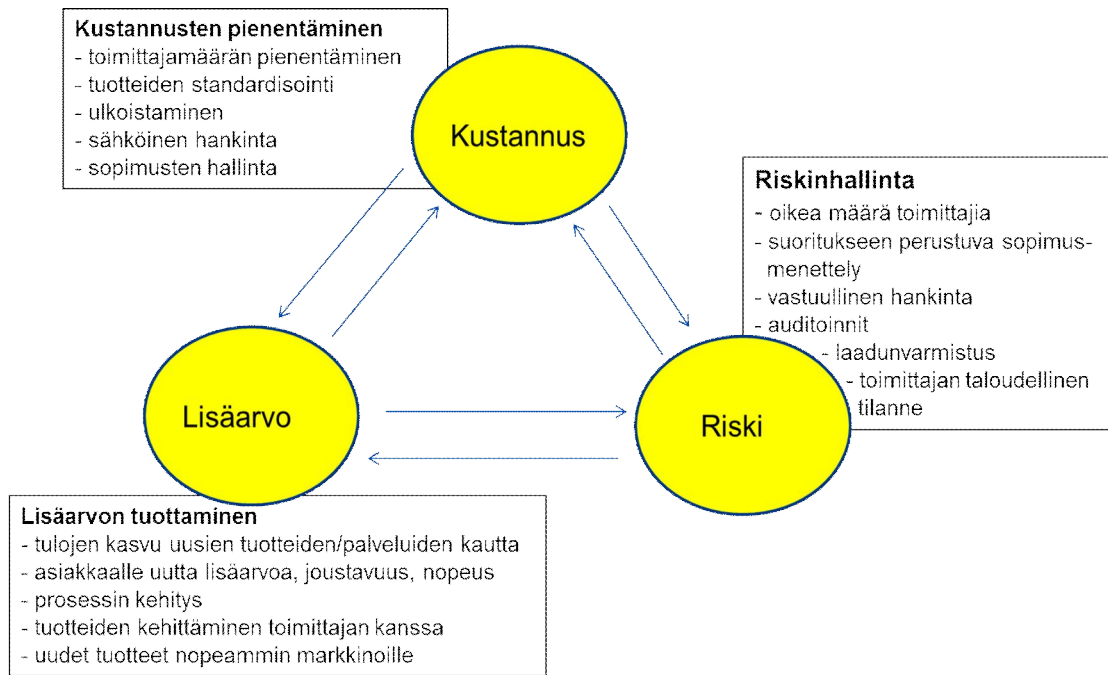
Tulevaisuuden näkymässä hankinnan ohjausryhmän erityisasiantuntijat yhteen sovittaisi hankintakategorioiden rajapintoja, havainnoisivat hankintakategorioiden yhdistämisen tai jakamisen tarpeellisuutta, vastaisivat hankintakategoriatyön tavoitteiden asettamisesta ja toteuttamisesta, tuoteryhmien nykytila-analyysin ja toimintaympäristöanalyysin sekä riskianalyysin laatimisesta yhdessä operatiivisen hankinnan kanssa. Koordinoitavastuun ytimessä on vastuu siitä, että strategiset tavoitteet tullaan ottamaan täysimääräisesti huomioon hankintakategoriassa sekä raportointivastuu hankintakate-

goriatyöstä. Lisäksi on tärkeää seurata hankintakategoriatyön vaikuttavuutta ja raportoida saavutuksista ja tarvittavista kehittämiskohteista ja jatkokehitystarpeista.

Aikaisemmin hankinnoille asetettujen tavoitteiden huomioon ottaminen ei ollut järjestelmällistä ja hankintojen hallinta ei ollut keskitettyä. Tavoitteet huomioitiin hajanaisesti yksittäisen kilpailutuksen ilmentyessä hankinta-asiantuntijan tehtäväksi. Hankintojen hoito ja tavoitteiden toteutuminen oli epäsystemaattisempaa. Hankintakategoriatyön avulla siirrytään tasolle kaksi kohti systemaattisempaan hankintatoimen hoitoa. Hankintakategoriatyö on uusi tapa johtaa hankintoja etupainotteisesti ja kokonaisuuksia halliten. Tästä syystä työtapaa tulee kehittää ja saada maksimaaliset hyödyt hankintojen kategorioittain johtamisesta.

Kehittämiskohteeksi on valittu uusien hankintakategorioiden strategioiden kehittäminen, jalkauttaminen ja hankintakategoriatyöhön soveltuvien menetelmien löytäminen. Tavoitteena on hankintojen systemaattinen ennakoiva suunnittelu ja pitkän aikavälin suunnittelu, koordinointi, toimintatapojen kehittyminen ja kustannussäästöt. Tuoteryhmäajattelua pitää kehittää eli edetä vaihe vaiheelta: tuoteryhmän määrittely, tuoteryhmän roolit, tuoteryhmän arviointi, tuoteryhmän mittaaminen, tuoteryhmän strategiat, tuoteryhmän taktikat ja toteutus.

Kehittämishanke on tärkeä, koska kategorioittain johtaminen tuo selkeää hyötyä organisointiin, syvällisempään tietämykseen, riskien hallintaan ja sitä kautta suunnitelmallisiin sekä kustannustehokkaisiin hankintoihin. Kutakin hankintakategoriaa ja sen toimittajia tulee johtaa alalle sopivilla keinoilla sekä ottaa huomioon alan erityispiirteet. Erityispiirteitä ovat mm. alan markkinatilanne, tarjoajien yritys rakenne, tietyn alan lainsäädäntö, teknologian kehittymisnopeus. Van Weelen mukaan hankintojen oikealla johtamisella vaikutetaan kustannuksiin, riskeihin ja lisäarvoihin. Kuvassa on yhdistetty Weelen ajatuksia Espoon hankintojen toimintaympäristöön. (Weele 2010, 55.)



Kuvio 5. Hankintojen johtaminen, kustannukset, riskit ja lisäarvot (Van Weele 2010)

Espoossa tavoitellaan hankintakategoriatyön toimenpiteillä seuraavia tuloksia:

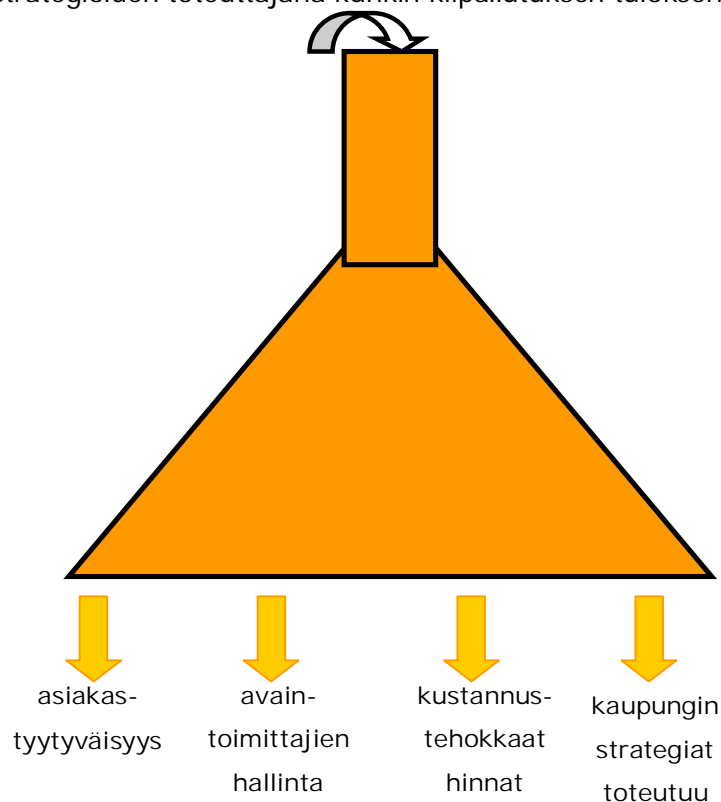
- 1) Organisaatiomuutoksen johdosta hankintakategoriatyötä tullaan ohjaamaan keskitetysti hankinnan ohjausryhmän toimesta. Työhön saadaan resursseja.
- 2) Saadaan entistä parempia hankintasopimuksia kuntalaisen kannalta.
- 3) Hankintakategoriatyökirjan kehittyminen ja työhön liittyvien menetelmien löytäminen. (nykytila-analyysit, tavoitteiden asetanta, toimintaympäristöanalyysit, riskianalyysi) ja tulosten mittaaminen.
- 4) Strategiset tavoitteet ja uudet toimintatavat kilpailutuksissa tullaan ottamaan täysimääräisesti huomioon hankintakategoriassa.
- 5) Raportointivastuu hankintakategoriatyöstä yhtenäistyy.
- 6) Hankintakategorian avaintoimittajat on määritelty ja sopimusseurantaan on luotu toimintastrategiat.

Pitkällä aikavälillä tullaan saavuttamaan taloudellisia vaikutuksia (esimerkiksi reklamaatioiden väheneminen, toimittajien väheneminen ja -hintasäästöt).

Hankintakategoriatyö vaatii työhön osallistuvilta työaikaa ja sitä kautta se lisää resurs-
sikustannuksia, mutta systemaattisessa hankintakategoria-ajattelussa tavoitellaan kui-
tenkin pitkällä tähtäimellä saavutettavia kustannussäästöjä. Espoon hankinnan päätök-
set perustuu hankintakategoriatyön avulla kerättyyn faktatietoon ja siihen pohjautuen
kategoriatyössä edetään kohti tavoitetta. Työn alkuvaiheessa etsitään uusia näkökulmia
ja menetelmiä hankintakategoriatyöhön sekä innostusta aktiivisen viestinnän ja koulu-
tuksen keinoin. Hankintakategorian tulokset tekevät mahdollisesti työstä pysyvää ja
perusteltua.

Kullekin hankintakategorialle tulee luoda omat strategiat ja löytää keinot niiden syste-
maattiselle toteuttamiselle. Strategiat pohjautuvat Espoo strategiaan ja Espoon han-
kinnan painopistealueisiin. Työ vaatii hyvän pohjatietojen keruun eri menetelmien
avulla ja sen perusteella tehtyjä ratkaisuja. Tietoa kerätään mm. aikaisimmista kilpailu-
tuksista, kustannuksista, toimittajamarkkinoista ja asiakkailta.

Tavoitteena on, että hankintakategorioiden hyötysuppiloon syötettävällä tiedolla saa-
daan sellainen vaikutus aikaan, että se vyöryy suppilosta ulos asiakastytytyväisyytenä,
avaintoimittajien yhtenäisenä toimittajahallintana, kustannustehokkaina hintoina ja
kaupungin strategioiden toteuttajana kunkin kilpailutuksen tuloksena.



Kuvio 6. Tekstiä havainnollistettu, hankintakategorian hyötysuppilo.

1.5 Tutkimusongelma

Tutkimusongelman taustatutkimuksena kartoitettiin alustavasti kyselyllä hankintakategorioiden tuotepäälliköille (11 henkilöä) joulukuussa 2011. Kysely oli asennemittaus, jossa selvitettiin asiantuntijoiden asenteita ja kokemuksia. Kyselyyn vastasi 8 tuotepäällikköä. Kysely toteutettiin sähköisenä ja se sisälsi Likertin viisiportaisella asteikolla olevia väittämiä ja avoimia kysymyksiä, joihin oli mahdollista tarkentaa vastaustaan. 5-portainen asteikko ja sanalliset kuvaukset (täysin samaa mieltä...täysin eri mieltä) riittivät hyvin suppean mittauksen toteuttamiseen. Kysely rakentui seuraavista aihealueista: hankintakategoriatyön aloitus, hankintakategoria ryhmän arviointi, hankintakategoriatyön kuormittavuus ja mielekkyys, hankintakategoriatyön tavoitteet/vaikutukset, työkirjan arviointi sekä hankintakategoriatyön kehittäminen.

Yhteenveto kyselyn tuloksista:

- Ongelmaksi nostettiin se, että kaikkiin hankintakategoriaryhmiin ei ole saatu suunnitelman mukaisia henkilöitä paikalle (toimialan vastuhenkilö, taloussuunnittelun edustaja, hankintalainsäädännön edustaja). Seurauksena se, että suunnitelmien teko hidastuu ja vaikeutuu.
- Asiantuntijat kokivat, että ryhmissä on ollut alkukankeutta ja tuotepäälliköiden on tarvinnut puhua hankintakategoriatyön puolesta. Pidemmälle edenneissä ryhmissä on sisäistetty hyvin tietämyksen lisääminen ja saadaan hyviä ennakoivia piirteitä suunnitteluun. Johtoa ja taloussuunnittelun edustajia on sitoutettava työhön paremmin.
- Asiantuntijat olivat havainneet, että hankintakategoriaryhmältä saatavan tiedon ja datan saamisessa on vaihteluja ryhmittäin. Toivotaan selvittelyvastuun jakamista ryhmän sisällä ja erityisasiantuntijoiden osallistumista työhön uuden organisoinnin myötä.
- Asiantuntijat kokivat, että hankintakategoriatyö kuormittaa tuotepäällikköä, mutta työ koetaan mielekkääksi ja tärkeäksi. Toivotaan strategisen hankinnan uusien erityisasiantuntijoiden osallistumista työhön ja näin kuormittavuutta voitaisiin vähentää.
- Tuotepäälliköt kokivat sisäistäneensä hyvin hankintakategoriatyön tavoitteet. Tavoitteet toteutuvat vasta työkaaren loppupuolella. Toivotaan vaikuttavuuden mittareita avuksi.

- Asiantuntijat pitivät työkirjapohjaa suhteellisen toimivana, mutta totesivat sen kuitenkin vaativan kehittämistä seuraavilla osa-alueilla; osio toimintasuunnitelmalle, työkirjaan tulisi lisätä täyttöä ja käyttöä helpottavia vinkkejä, ideoita erilaisten asioiden kuvaamiseen (analyyseja, taulukkopohjia, kaavoja jne.).
- Asiantuntijat pitivät tärkeänä, että hankintakategoriatyön kehittämisen jatkumoon saadaan koulutusta ryhmille ja tuotepäälliköille. Tuotepäälliköiden säännölliset tapaamiset ja kehittämissyhteistyön tiivistäminen edistäisi työn toteutumista.
- Asiantuntijat näkivät, että suurimmat esteet hankintakategoriatyölle ovat: asenteelliset (sitoutuminen), ajanpuute, vastuun kuormittaminen ja sirpaloituneet kokonaisuudet.
- Asiantuntijat pitivät suurimpina onnistumisina hankintakategoriatyössä: ryhmän jäsenet kokevat hyötyvänsä työstä, saadaan pitkäjänteisempää suunnittelua, numerotietoa perusteiksi, kilpailutusten yhdistäminen, uusien toimintatapojen kehittäminen, avaa poikkiorganisatorista yhteistyötä toimialojen välille, saa kaupungin strategioita vietyä eteenpäin käytännön työhön.

Analysoinnin tuloksena nostan kyselystä kolme keskeisintä ongelmaa:

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1) Työn kuormittavuus ja sitoutuminen. 2) Työkirja on kehittymätön. 3) Vaikuttavuuden mittarit. |
|---|

Taulukko 2. Analysoidun kyselyn tulokset

Edellisen analyysin pohjalta päädyin tutkimusongelmaan eli miten saada hankintakategoriatyö toimivaksi ja sen hyödyt näkyviksi. Analyysin pohjalta laadin tutkimuskysymykset. Yhdellä tutkimuksella voidaan vastata noin 2 – 4 tutkimuskysymykseen (Vilkkä 2005, 46).

Ydintutkimuskysymykset:

- Mitkä ovat hankintakategoriajohtamisen hyödyt?
- Miten hankintakategoriajohtamisen hyödyt saavutetaan?

Seuraavilla alakysymyksillä tarkennetaan asiaa:

- Kuinka saadaan kategorioittain johtamiseen tehokkaita, yksinkertaisia ja yhtenäisiä toimintamalleja/menetelmiä työkirjaan?
- Kuinka hankintakategoriatyössä tuotetaan relevanttia tietoa, jota hyödynnetään tulevien kilpailutuksien suunnittelussa?
- Kuinka hankintakategoriatyössä edistetään kaupungin strategioiden ja tavoitteiden sitoutuneisuutta tulevissa kilpailutuksissa?
- Mitä hyötyä hankintakategoriatyöstä saadaan eri tasoille organisaatiolle, johdolle, asiantuntijoille, markkinoille?

1.6 Rajaukset

Tässä tutkimuksessa keskitytään niihin tavara- ja palveluhankintoihin, jotka ovat saaneet hankintakategoriastatuksen. Tutkimus koskee 23 hankintakategoriaa.

Tutkimuksen ulkopuolelle rajataan hankinnoista rakennusurakat, koska ne on eriytetty organisatorisesti tekniselle toimialalle. HUS:ilta ostettavat palvelut eivät myöskään kuulu tutkimuksen piiriin, koska niistä on erilliset hankintasopimukset ja niitä hallinnoi sosiaali- ja terveystoimiala. Lisäksi ulkopuolelle jäävät yksittäiset sekalaiset hankinnat, koska ne eivät kuulu mihinkään hankintakategoriaan ja ovat hankinta-arvoltaan pieniä.

Nykyisin hankintakategoriatyötä tuetaan hankintakategoriatyöryhmän täyttämään työkirjaan. Työkirja on työkirjamalli, jossa on käsiteltävät asiat otsakkeineen ja täyttöohjeineen. Kaikilla ryhmillä on käytössään sama pohja, joka muovautuu hankintakategoriasta riippuen tarpeen mukaiseksi.

Työkirjan sisältö:

- 1) Hankintakategorian vastuuhenkilöt ja roolit
- 2) Hankintakategorian sisältö
- 3) Kilpailutussuunnitelma
- 4) *Hankintakategoriaan kuuluvien tuoteryhmien nykytila-analyysi*
- 5) *Tavoitteet hankintakategoriassa*
- 6) *Markkinatilanne*
- 7) *Riskienhallinta*
- 8) Raportointi
- 9) Organisointi

Tutkimus ei koske työkirjan seuraavia osioita: hankintakategorian vastuuhenkilöt ja roolit, hankintakategorian sisältö, kilpailutussuunnitelma, raportointi ja organisointi, koska ne sisältävät faktatietoa jota saadaan organisaatiolta suoraan ja eivätkä tarvitse siinä määrin teoreettista viitekehystä tai erilaisia menetelmiä tueksi. Tutkimus kohdistuu hankintakategoriatyökirjan neljään osioon: hankintakategoriaan kuuluvien tuoteryhmien nykytila-analyysi, tavoitteet hankintakategoriassa, markkinatilanne ja riskienhallinta, joihin alan kirjallisuus tarjoaa teoreettista viitekehystä erilaisina malleina tai menetelminä tai näkökulmina. Nämä neljä osiota ovat ne, joiden avulla voidaan vaikuttaa hankintakategorian kehittymiseen asetettujen tavoitteiden mukaisesti.

Tilaustapojen, logistiikan ja varastoinnin kehittäminen on Espoossa eri kehittämisprojektien alla ja siitä syystä rajataan tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Siinä saadaan tietoa mm. sidotusta pääomasta, varaston kierrosta, toimitusvarmuudesta, varmuusvaraston arvosta, hälytysrajoista, suorituskyvystä. Logistiikkaselvitys kertoo, että Suomen elinkeinoelämän logistiikkakustannukset vuonna 2009 olivat tehdyn selvityksen mukaan noin 11,9 % liikevaihdosta. (Logistiikkaselvitys 2010.)

Tässä tutkimuksessa sopimustoimittajien näkemyksiä hankintakategoriatyön kehittämisessä ei hyödynnetä, koska tutkimus kasvaisi liian laajaksi. Tämän kohderyhmän näkemykset olisivat kyllä voineet tuoda tutkimukseen uutta syvyyttä, mikäli kohteena olisi ollut vain yhtä hankintakategoriaa koskeva syvällisempi tutkimus. Silloin hankintakategorian substanssitetämyksellä olisi suurempi painoarvo. Nyt tavoitteena on luoda yleistettävämpi malli hankintakategoriatyön toteuttamiseen hankintakategoriasta riippumatta. Sopimustoimittajille voidaan kuitenkin viestiä työn tuloksista esimerkiksi sopimuksen seurantapalavereissa.

1.7 Opinnäytetyön aikataulu

Aiheanalyysi	22.10.2011
Tutkimussuunnitelma	15.1.2012
Viitekehysesitelmä tuubissa	26.1.2012
Viitekehysesitelmä	2.2.2012
Kolmikantasopimus	helmikuu 2012

Teemahaastattelut,	
ryhmähaastattelu ja dokumenttianalyysi	helmi - huhtikuu 2012
Kehitystyö organisaatiossa	huhtikuu 2012 – maaliskuu 2013
Opinnäytetyön dokumentointia	heinäkuu 2012
Teemahaastattelut,	
ryhmähaastattelu ja dokumenttianalyysi	maaliskuu 2013
Tuloksien ja yhteenvedon dokumentointi	maalis-huhtikuu 2012
Opinnäytetyön esittely	18.4.2013
Opinnäytetyön viimeistely	toukokuu 2013

Alkuperäinen suunniteltu aikataulu oli riittämätön, koska kehitystyön tuloksia oli käytävissä vasta vuoden päästä kehitystyön aloituksen jälkeen. Kevään 2012 organisatiomuutos myös hidastutti kehitystyön täysillä alkuun pääsemistä. Syynä olivat erityisasiantuntijoiden vanhojen työtehtävien viimeistely loppuun asti ja asenteellinen muutostavastarinta. Alkukartoituksen haastattelut venyivät kuukaudella eteenpäin ja näin ollen myös kehitystyön toteutukseen varattiin enemmän aikaa. Kehitystyölle tulee varata riittävästi aikaa, jotta hankintakategoriatyön tekemisestä aiheutuvat muutokset ovat nähtävissä ja niitä voidaan analysoida.

2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmät kappaleessa on koottu yhteen metodologian, toimintatutkimuksen, metodien valinnat hankintakategoriatyön tutkimuksessa sekä perustelut valinnoille. Tarkemman tarkastelun kohteeksi nostan valitut metodit, teemahaastattelun, ryhmähaastattelun ja dokumenttianalyysin tarpeellisuuden tässä tutkimuksessa. Pohdin myös tutkimuksen validiteettia, reliabiliteettia ja verifointia.

2.1 Metodologian valinta

Hyvä tutkimusaihe on hyvän tutkimuksen alku. Hankintakategoriatyön kehittäminen tutkimusaiheena kehittää jo alkanutta työtä edelleen ja tutkimuksen aikana saadaan lisätietoa kehitettävistä osa-alueista monipuolisesti.

Tieteelliselle tutkimukselle on asetettu joukko erilaisia vaatimuksia. Tutkimustoiminnan kaikissa vaiheissa on keskeistä ottaa huomioon eettiset vaatimukset: jo tutkimusaiheen valinta on eettinen ratkaisu, tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden kohtelu on selvitystä vaativa tehtävä ja tutkimustyössä on vältettävä epärehellisyyttä kaikissa sen osavaiheissa. (Hirsijärvi & Remes & Sajavaara, 1997, 23-28). Näitä vaatimuksia kunnioitetaan tämän tutkimuksen kaikissa vaiheissa ja toteutetaan työ sen mukaisesti.

Ensin on valittava tutkimukseen sopiva metodologia eli lähestymistapa tutkia tutkimusaihetta. Metodologia on käyttökelpoista, kun se palvelee käytännön tutkimusta. Siihen liitetään käyttökelpoinen teoria, joka on käytännöllinen ja auttaa tutkimuksessa. Hypoteeseilla testataan väitteitä. Metodi on erityinen tutkimustekniikka. Metodi on käytännöllinen silloin, kun kykenee yhdistämään teorian, hypoteesit ja metodologian. (Metsämuuronen, 2001, 9).

Tutkimuksen lähestymistavaksi eli metodologiaksi voi valita laadullisen tutkimuksen tai määrällisen tutkimuksen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on laadullinen tutkimusote ja kvantitatiivisessa määrällinen tutkimusote. On järkevää valita jompikumpi päämetodologiaksi. (Metsämuuronen, 2001, 14). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa varaudutaan siihen, että ongelma saattaa muuttua tutkimuksen edetessä (Hirsijärvi ym., 1997, 114). Kvantitatiivinen tutkimus taas jakautuu selvemmin erottuviin osiin ja analyyseissa argumentoidaan lukujen ja niiden välisten systemaattisten, tilastollisten yhteyksien avulla. (Alasuutari, 1995, 34).

Taulukko 3. Kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen vertailu, Bryman (1988, 94)

Näkökulma tutkimukseen	Kvantitatiivinen	Kvalitatiivinen
Tutkijan ja tutkittavan suhde	etäinen	läheinen
Tutkimusstrategia	strukturoitu	strukturoimaton
Aineiston luonne	kova, luotettava	rikas, syvä
Teorian ja tutkimuksen suhde	teoriaa varmistava	teoriaa luova

Hankintakategoriatyön kehittämistutkimuksessa valitsin metodologiaksi kvalitatiivisen tutkimusstrategiaksi, koska ongelma saattaa muuttua tutkimuksen edetessä. Laadullisessa tutkimuksessa on myös helpompi tutkia syyseuraussuhteita. Hankintakategoriatyö oli tutkimusta aloitettaessa vielä monille uudehko toimintatapa, joten läheinen suhde

de tutkijan ja tutkittavan välillä edesauttoi kysymysten ymmärrystä ja aidon tiedon saantia. Aineistosta haluttiin myös mahdollisimman syvällistä ja rikasta tietoa. Näin voidaan myös luoda hankintakategoriatyöhön sopivaa teoriapohjaa hankintakategorian tarpeista riippuen. Tämä tutkimusstrategia voi myös tunnistaa parhaiten jatkokehityskohteita.

Tutkimuksella on myös aina jokin tarkoitus tai tehtävä. Tarkoitus ohjaa tutkimusstrategisia valintoja. Tutkimus voi olla kartoittava, kuvaileva, selittävä tai ennustava. (Hirsijärvi ym., 1997, 127). Hankintakategoriatyön kehittämistutkimus on luonteeltaan kartoittava ja selittävä, joka tukee myös kvalitatiivisen metodologian valintaa.

Kvalitatiivisen tutkimuksen tyypillisiä piirteitä ovat:

- luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa.
- suositaan ihmistä tiedon keruun instrumenttina.
- käytetään induktiivista analyysia, aineiston monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu. Sitä mikä on tärkeää, ei määrää tutkija.
- laadullisten metodien käyttö aineiston hankinnassa.
- valitaan kohdejoukko tarkoituksenmukaisesti, ei satunnaisotoksen menetelmiä käyttäen.
- tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä.
- käsitellään tapauksia ainutlaatuisina ja tulkitaan aineisto sen mukaan.

(Hirsijärvi ym., 1997, 155).

Laadullinen analyysi koostuu kahdesta vaiheesta, havaintojen pelkistämisestä ja arvoituksen ratkaisemisesta. Tällaisen erottelun voi tehdä vain analyttisesti ja käytännössä ne nivoutuvat aina toisiinsa. Havaintojen pelkistäminen on "olennaiseen" keskittyminen ja raakahavaintojen yhdistäminen. Arvoituksen ratkaiseminen tehdään "ymmärtävä selittäminen" muuhun tutkimukseen ja teoreettiseen viitekehykseen viitaten. (Alasuutari, 1995, 34-51).

2.2 Toimintatutkimus

Tutkimuksellisessa kehittämisessä pyritään ratkaisemaan käytännöstä nousseita ongelmia tai uudistamaan käytäntöjä sekä usein myös luomaan uutta tietoa työelämän käytännöistä. Kehittämisen tueksi kerätään systemaattisesti ja kriittisesti arvioimalla

tietoa sekä käytännöstä että teoriasta. Siinä käytetään monipuolisesti erilaisia menetelmiä. Aktiivinen vuorovaikutus kohdeorganisaation sisällä korostuu. Kirjoittaminen ja esittäminen eri vaiheissa ja kohderyhmille vievät kehitystyötä eteenpäin saadun palautteen ansiosta. (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2009, 18). Muutostyön prosessi etenee vaiheittain, suunnittelu, toteutus ja arviointi.

YAMK:in opinnäytetöissä käytetään toimintatutkimusta. Tässä kehittämistyössä näen tässä vaiheessa myös yhtenäisiä piirteitä tapaustutkimukseen, koska se tulee tuottamaan tutkimuksen keinoin kehittämisehdotuksia. Myös konstruktiviseen tutkimukseen on yhtymäkohtia, koska tavoitteena on luoda uusi konstruktio eli uusi malli tai menetelmä tai suunnitelma.

Toimintatutkimus on osallistavaa tutkimusta, jolla pyritään ratkaisemaan yhdessä käytännön ongelmia ja saamaan aikaan muutosta. Samanaikaisesti luodaan uutta tietoa ja ymmärrystä ilmiöstä. Toimintatutkimus on lähestymistapa, jossa ollaan kiinnostuneita siitä, miten asioiden pitäisi olla, eikä vain siitä, miten ne ovat. Toimintaa tai työtä analysoidaan, kehitetään eri vaihtoehtoja toiminnassa havaittujen ongelmien ratkaisemiseksi ja asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi sekä tuotetaan toiminnasta uutta tietoa ja teorioita. (Ojasalo ym. 2009, 58.) Toimintatutkimus sopii mielestäni hyvin työelämälähtöiseen kehittämistehtävään, koska työtä viedään eteenpäin yhdessä ryhmän kanssa ja etsitään ongelmiin ratkaisuja teorioita hyödyntämällä.

Toimintatutkimuksen tavoitteena on saada ihmiset osallistumaan kehittämistyöhön, siksi vuorovaikutuksen pohtiminen ja organisointi on keskeinen keino tavoitteisiin pääsemisessä. Kehittämistyön alkuvaiheessa haastattelut sitouttavat hankintakategoriatyöhön osallistuvia. Hankintakategorioiden tuotepäälliköt ovat keskeisiä muutosagentteja omissa ryhmissään ja kehittämistyötä tehdään systemaattisesti heidän kanssaan. Tutkimuksen tuloksia esitellään myös hankintakategoria koulutuksissa ja hankinnan ohjausryhmässä.

Toimintatutkimuksessa pyritään vastaamaan johonkin käytännön toiminnassa havaittuun ongelmaan tai kehittämään olemassa olevaa käytäntöä paremmaksi. Toiminta etenee suunnittelun, toiminnan havainnoinnin ja reflektoinnin spiraalisena kehänä, jossa jokaista vaihetta toteutetaan sekä suhteutetaan toisiinsa systemaattisesti ja kriitti-

sesti. (Alasuutari, 1995, 28-29). Hankintakategoriatyön kehittämishanke keskittyy juuri edellä mainittuihin asioihin eli toimintatutkimus sopii todella hyvin tähän tutkimukseen.

Menestyvän organisaation kulmakiviä ovat tarvittava tieto, osaaminen ja ymmärrys. Oppiminen on yksi olennainen tekijä tulevaisuuden organisaatiossa, mutta ei ainoa. Organisaatioiden tulee olla myös tehokkaita. Meidän tulee olla tehokkaita ja tehdä asioita paremmin. Tehokkuus ei kuitenkaan synny siitä, että teemme aina enemmän ja enemmän, vaan meidän tulisi tehdä asioita älykkäämmin. Älykäs organisaatio käsittelee tietoa monipuolisesti, tieto elää, virtaa ja jalostuu siellä jatkuvasti. (Sydänmaanlakka 2007, 218). Hankintakategoriatyötä tehdään verkostomaisena kolmikantayhteistyönä, joka toteuttaa älykkään organisaation periaatteita. Hankintakategoriaryhmät ovat myös oppimisympäristöjä osallistujille ja se on myös uudenlainen työtapaa johtaa hankintakategorioita.

2.3 Metodien valinta

Laadullisen tutkimuksen metodeja ovat havainnoiminen, tekstianalyysit ja haastattelut. Havainnoinnin avulla voidaan tutkia ja tarkkailla esimerkiksi erialaisia sosiaalisia tilanteita. Havainnoinnissa on useita erilaisia menetelmiä esimerkiksi systemaattinen ja osallistutuva havainnointi. Tekstianalyysia voidaan tehdä erilaisista dokumenteista, asiakirjoista, omaelämäkertoista, päiväkirjoista, kirjeistä ja muistelmista. Haastattelun lajeja ovat lomakehaastattelu, teemahaastattelu ja avoin haastattelu. Haastatteluja voidaan toteuttaa yksilö-, pari-, tai ryhmähaastatteluina. (Hirsijärvi ym., 1997, 194-206).

Tässä toimintatutkimuksessa tullaan käyttämään kolmea menetelmää, jotta saadaan tietoa eri osapuolilta riittävästi ja saadaan myös siten tutkimuksesta osallistuvampaa. Kolmen menetelmän yhdistäminen eli triagulaatio tuo syvyyttä tutkimukseen ja vahvistaa analyttistä otetta (Kananen 2009, 139). Lisäksi tarvitaan myös tietoa kehittämis-kohteesta laajasti ja monipuolisesti. Mielestäni tähän kehittämistyöhön soveltuvimpia menetelmiä ovat teemahaastattelu, ryhmähaastattelu ja dokumenttianalyysi, koska silloin asiaa lähestytään kolmesta eri näkökulmasta ja voidaan perustella analysoinnin tulos ristikkäin.

Haastatteluissa on tärkeää painottaa haastatteluvuorovaikutuksen merkitystä osana tiedon tuottamisen prosessia. Tutkimushaastattelutilanne on aina muuttuva ja käytännön vuorovaikutustilanteessa on mahdotonta pitäytyä tiukoissa etukäteisohjeistuksissa. (Ruusuvuori, Tiittula, 2005, 10 - 56). Haastattelut nauhoitetaan ja haastatteliija täydentää muistiinpanoilla haastattelun kulusta. Myöhemmin nauhoitukset puretaan ja litteroidaan tiivistämällä ja editoivalla tarkkuustasolla kirjalliseksi yhteenvedoksi.

2.4 Teemahaastattelu

Teemahaastattelu on lomake- ja avoimen haastattelun välimuoto. Haastattelun ominaispiirteitä ovat, että haastattelun aihepiirit ovat tiedossa, mutta tarkka muoto tai kysymysten järjestys voi vaihdella haastattelusta toiseen. Saaduista aineistoista voidaan laskea frekvenssejä ja tuloksia voidaan analysoida ja tulkita monin eri tavoin. (Hirsijärvi ym., 1997, 195-196).

Hankintakategorioiden toimialojen vastuuhenkilöitä ja/tai talouden asiantuntijoita haastatellaan teemahaastattelun keinoin. Toimialan vastuuhenkilö voi olla esimerkiksi varhaiskasvatuksesta vastaava henkilö ja/tai talouden asiantuntija vastaa taloussuunnittelusta. Teemahaastattelussa haastatteluteemat ja aihepiirit on suunniteltu huolellisesti etukäteen, mutta sanamuodot sekä kysymysten järjestys ja painotukset voivat vaihdella haastattelusta toiseen. Kyseessä on puolistrukturoitu haastattelumuoto, joka antaa joustavuutta vuorovaikutustilanteeseen.

Tämän haastattelumenetelmän hyötyjä ja valintaani positiivisesti vaikuttavia tekijöitä ovat nimenomaan joustavuus haastattelutilanteessa, jota tarvitaan, koska eri hankintakategoriaryhmät ovat kehityskaareissaan eri vaiheissa. Vuorovaikutustilanteessa toteutettava haastattelu luo myös ilmapiiriä, jossa on luontevampaa ideoita yhdessä kehittämiseksi. Haastatteliija voi myös selittää asioiden taustaa, jos haastateltava on ollut ryhmässä vielä kovin vähän aikaa. Vastauskatoa saadaan myös pienennettyä tällä menetelmällä.

Haastateltava kohdejoukko voidaan määritellä tarkoitushakuisesti, eikä välttämättä otannan perusteella (Hirsijärvi ym. 1997, 168). Hankintakategorioita on tällä hetkellä seitsemäntoista kappaletta ja teemahaastattelu tehtiin kymmenen hankintakategorian vastuuhenkilölle. Haastateltavat valittiin hankintakategorian mukaan, koska tavoitteena

oli kartoittaa alkutilanne ja ymmärtää tutkimuskohdetta mahdollisimman laajasti ottaen huomioon eri hankintakategoriat.

Kehitystyön kannalta on tärkeää hahmottaa ensin nykytila ja asiantuntijoiden näkemykset hyvistä ja huonoista puolista sekä kehityskohteista. Noin vuoden päästä samalla lailla toteutettava teemahaastattelu antaa tietoa kehittämistyön onnistumisesta ja jatkokehityskohteita.

Teemahaastattelun valideettia vahvisti se, että haastattelumenetelmä antoi tutkimuskysymyksien tarvitsemaa tietoa. Haastattelun kohteena oli juuri sopivat henkilöt, jotka pystyivät kertomaan oman kokemuksensa kautta hankintakategoriasta. Teemahaastattelun kysymykset olivat oikein valittu, jotta saatiin monipuolista tietoa hankintakategoriasta ja sen kehittämistarpeista.

Teemahaastattelun reliabiliteettiin vaikutti positiivisesti se, että haastateltiin tarpeeksi monen ryhmän edustajaa, joten yhden ääni ei näy vastauksissa ylitse muiden. Tuloksen luotettavuus kasvoi ja tuloksesta saadaan nostettua keskeisimmät asiat esiin. Haastattelua toistettaessa haastateltava edustaa samaa hankintakategoriaa kun ensimmäisellä haastattelukierroksella, joka vahvistaa myös luotettavaa tulosta.

2.5 Ryhmähaastattelu

Ryhmähaastattelu on tehokas tiedonkeruun muoto, koska samalla kertaa saadaan tietoja usealta eri henkilöltä. Ryhmän kontrolloivalla vaikutuksella on hyviä ja huonoja puolia. Ryhmä voi auttaa esimerkiksi muistin varaisissa asioissa ja myös väärinymmärryksiä voidaan korjata. Toisaalta ryhmä voi estää kielteisten asioiden julkitulon tai ryhmässä on dominoiva henkilö. Ryhmän ei tule olla kovin suuri, jos käytetään äänityslaitteita, niin äänet menevät sekaisin. On myös hyvä suunnitella hyvin keskustelun avaukset, kysyminen ja dialogin ohjailu. (Hirsijärvi ym., 1997, 197-198).

Hankintakategorioiden hankintapalvelujen vastuuhenkilöille järjestettiin ryhmähaastattelu, jossa keskusteltiin annetusta teemasta (työkirjan neljä kehitettävää osiota). Haastatteli viritti keskustelun ja ohjasi dialogia. Sen avulla saadaan usein hyvin arvokkaita ideoita kehittämisen tueksi. Siinä saadaan tietoa nopeasti useilta henkilöiltä samanai-

kaisesti. Ryhmähaastattelulla saadaan aikaiseksi totuudenmukaisempi kuva ilmiöstä kun yksilöhaastattelussa, koska haastattelijan ohjaus ei siinä ole niin voimakasta vaan ryhmä vie keskustelua eteenpäin ja käyttää ilmiöstä arkikieltä.

Tämän haastattelumenetelmän hyötyjä ja valintaani positiivisesti vaikuttavia tekijöitä ovat, että saadaan vastauksia suuremmalta joukolta yhdellä kerralla ja vuorovaikutteisuus lisää kehittämideoita. Yhdessä tekemisen ilo lisääntyy ja yhteen hiileen puhaltaminen.

Ensimmäinen haastattelu toimi myöskin alkutilanteen kartoituksena ja vuoden päästä toteutettavalla haastattelulla saadaan tietoa kehittämistyön onnistumisesta ja jatkokehittämiskohteista.

Ryhmähaastattelun valideettia vahvisti se, että paikalla oli paras asiantuntemus työkirjan sisällön kehittämisen näkökulmasta. Vastuuhenkilöt edustivat erilaisia hankintakategorioita ja näkemys oli laaja sekä monipuolinen. Osallistava työpajamuotoinen ryhmähaastattelu tuotti paljon hyödynnettävää tietoa.

Ryhmähaastattelun reliabiliteettia vahvisti se, että osallistujat tunsivat toisensa entuudestaan ja haastattelun keskustelu oli avointa ja rakentavasti kriittistä. Ryhmä toimi hyvin tasapainoisesti ja innostuneesti. Luotettavuutta lisätään toistamalla ryhmähaastattelu loppumittauksen yhteydessä.

2.6 Dokumenttianalyysi

Dokumenttianalyysi voidaan tehdä hyvin erilaisista aineistoista. Siinä pyritään ymmärtämään toimijoita heidän itsensä tuottamien dokumenttien valossa. Analyysillä saadaan kartoitettua esimerkiksi lähtötilanne. (Hirsijärvi jne., 1997, 204-205).

Hankintakategorioiden työkirjoja tutkitaan dokumenttianalyysin keinoin. Analyysin tarkoituksena on informaatioarvon lisääminen. Sillä luodaan selkeyttä aineistoon, jotta voidaan tehdä selkeitä ja luotettavia johtopäätöksiä. Hankintakategorioiden työryhmät työskentelevät ja täyttävät ns. hankintakategorian työkirjaa työnsä edistymisen tukena. Dokumenttianalyysia käytetään yleensä yhdistettynä muihin tiedonkeruumenetelmiin, jolloin sen avulla saadaan lisänäkökulmaa kehitettävään asiaan. Työkirjojen analyysillä

saadaan yleiskuva kaikkien hankintakategorioiden tilanteesta ja niiden kypsyysasteesta sekä mallien muunneltavuudesta eri hankintakategorioihin.

Dokumenttianalyysin hyötyjä ja valintaani positiivisesti vaikuttavia tekijä on se, että sen voi tehdä tutkija kammioissaan mihin vuorokauden aikaan tahansa. Sen avulla tutkija saa kartoitettua tilanteen laajasti ja monipuolisesti.

Dokumenttianalyysi toteutetaan alkukartoituksessa ja noin vuoden päästä analyysi toistetaan, jotta nähdään kehittämistyön onnistumiset ja jatkokehittämiskohteet.

Dokumenttianalyysin valideettia vahvistaa se, että se oli yksinkertaisesti sopivin menetelmä arvioida työkirjojen kehitystasoa monipuolisesti. Se auttoi tunnistamaan kehittämiskohteet ja ohjasi kehitystyötä oikeaan suuntaan.

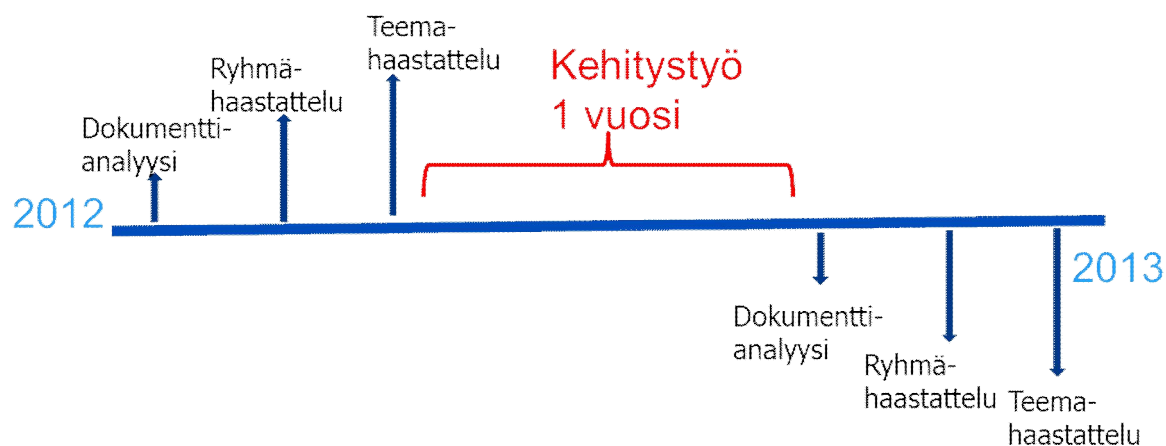
Dokumenttianalyysin reliabiliteettia vahvistaa se, että analyysi toteutetaan luotettavasti täsmälleen samalla lailla molemmissa mittauksissa. Luokittelujen perusteet avataan ja analyysi toteutetaan samalla tarkkuustasolla.

2.7 Tutkimuksen validiteetti, reliabiliteetti ja verifiointi

Validiteetti (pätevyys) varmistetaan sillä, että tutkitaan oikeita asioita tarpeeksi monipuolisesti. Valituilla kolmella eri tutkimusmenetelmällä (triangulaatio) varmistetaan asioiden paikkansapitävyys eri näkökulmista eri menetelmin. Toimintamallien ja menetelmien kehittyminen nähdään hankintakategoriatyökirjoissa dokumenttianalyysin keinoin. Tuotetun tiedon tarpeellisuus ja strategioiden tuonti kilpailutuksiin varmistetaan erilaisilla haastatteluilla eri rooleissa olevilta henkilöiltä hankintakategoriatyössä. Hankintakategoriatyön vaikuttavuutta varmistetaan mittareilla esim. taloudelliset vaikutukset.

Reliabiliteetti (luotettavuus) varmistetaan tutkimusten toistamisella eli mitataan lähtötilanne ja noin vuoden päästä tarkistetaan tilanne. Näin mahdollinen muutos tulee esille tuloksissa. Riippuvuutta varmistetaan hyvällä dokumentaatiolla, jolloin ulkopuolinen arvioija voi tarvittaessa tarkistaa ratkaisujen virheettömyyden.

Verifiointi (todentaminen) eli oikeellisuuden testaaminen tehdään toistamalla lähtötilanteen teemahaastattelu, ryhmähaastattelu ja dokumenttianalyysi samalla tavalla. Saatua tuloksia voidaan myös lisäksi verrata ennakoituihin tulostavoitteisiin. Tällöin voidaan arvioida oikeellisuuden toteutumista kehittämishankkeessa.



Kuvio 7. Menetelmät aikajanalla.

3 Teoreettinen viitekehys ja sen soveltuvuus kehittämistehtävässä

Kategoriajohtamisen hyötyjä tulee tavoitella, mutta miten hyödyt saavutetaan. Tähän tarvitaan hankintojen aihekentästä soveltuvimmat teoriat. Kaikki alkaa hankintastrategiasta, joka luo päälinjaukset. Tätä syventää hankintakategoriakohtainen johtaminen, jonka avuksi tarvitaan erilaisia menetelmiä: ABC-analyysit, palvelumuotoilun keinoja, tuotteen/palvelun kustannusrakenteen selvittämistä, portfolioanalyysia, taloudellisia tavoitteita, kategoriastrategiaa, poikkiorganisatorista yhteistyötä, toimittajamarkkina-analyysi, kokonaiskustannusajattelu TCO, benchmarking ja riskienhallinta. Kaupungin hankintakategoria valikoima on suuri, joten tarvitaan paljon erilaisia menetelmiä, joista voi hankintakategorioittain valita sopivimmat ja tehokkaimmat.

3.1 Hankintastrategia

Kun organisaation ulkoisten hankintojen osuus kaikista kustannuksista on kaksi kolmasosaa, hankinnan ja toimittajien luulisi olevan ylimmän johdon jatkuvan huomion kohteena. Näin ollen voisi olettaa, että hankinnalla ja toimittajasuhteilla olisi myös näkyvä osa yrityksen strategisessa suunnitteluprosessissa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen

2008, 113). Kuitenkin Espoon kaupungillakin on keskitytty usean vuoden ajan kehittämään operatiivista hankintaprosessia ja strateginen ote hankintoihin on ollut vähäisempää. 1.4.2012 toteutetun organisaatiomuutoksen myötä on ensimmäisen kerran saatu kohdennettua resursseja hankinnan strategiseen ohjaukseen, mikä täten mahdollistaa myös kehittämistyön.

Julkisia hankintoja koskevassa hankintalain periaatteita koskevaan 2 §:ään on otettu suositus hankintatoimen organisoinnista. Valtion hallinnossa pyritään aiempaa enemmän hankintojen keskitettyyn toteuttamiseen. Lain tarkoituksena on kiinnittää hankintayksiköiden huomioita hankintojen toteuttamisen julkiselle taloudelle aiheuttamiin hallintokustannuksiin. Hankintayksiköt voivat kuitenkin jatkossakin itse päättää hankintatoimensa organisoimisesta. Laki ei ota kun suosituksenluonteisesti kantaa siihen, tulisi-ko hankintayksiköllä olla hankintastrategia ja miten sen tulisi järjestää hankintatoimensa. Hankintayksiköiden tulisi järjestää hankintatoimensa siten, että hankintoja voidaan toteuttaa taloudellisesti, suunnitelmallisesti ja tarkoituksenmukaisina kokonaisuuksina. (Pekkala & Pohjonen 2010, 43-49).

Lain perusteluissa kiinnitetään erityistä huomiota hankintastrategioiden laadinnan tarpeellisuuteen. Yksittäisestä kilpailutuksesta koitui yritykselle keskimäärin 1460 euron kustannukset ja yksittäisen hankinnan kulut olivat hankintayksikölle noin 3790 euroa (Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, Kilpailukyky 10/2010). Hankintatoimen järjestämisellä tarkoitetaan hankintalain perustelujen mukaan hankintayksiköiden strategista suunnittelua hankintojen toteuttamisen tavoista. Hankintatoimen kehittämisen tavoitteena voi olla tuotteiden ja palvelujen standardisoinnilla yhdenmukaistaa ja supistaa tuotevalikoimaa optimoimalla tuotteiden ja toimittajien määrää. Hankintastrategialla tarkoitetaan yleensä kunnan tai muun hankintayksikön tavarahankintoja, palveluhankintoja tai urakoita koskevia yleisiä periaatteita. Suurissa hankintayksiköissä on erikseen sektorikohtaisia strategioita. Tärkeää on myös se, että strategioissa linjataan se laatutaso, jota hankinnalla tavoitellaan. Varsinaisen kilpailutusvaiheen periaatteiden ohella hankintastrategiassa voidaan huomioida myös sopimus- ja toteutusvaiheenkysymyksiä. (Pekkala & Pohjonen 2010, 43-49).

Espoossa taloudellisesti suurivolyymiset hankinnat on luokiteltu hankintakategorioihin, jotta hankintoja voidaan toteuttaa taloudellisesti, suunnitelmallisesti ja tarkoituksenmu-

kaisina kokonaisuuksina. Hankintakategorioihin tehdään kategoriakohtainen suunnitelma siitä, kuinka Espoo-strategiaa ja hankinnan painopisteitä toteutetaan, hankintojen toteuttamisen tavoista ja kuinka optimoidaan tuotteiden ja toimittajien määrää.

Henry Mintzberg alkoi 1990-luvulla vahvasti kritisoida suunnittelukoulukuntaa ja sen eri muunnoksia. Kun suunnittelukoulukunta korosti optimaalisen organisoinnin riippuvuutta valitusta strategiasta, Mintzberg osoitti, että myös yrityksen organisaatio ja rakenne vaikuttavat strategiaan ja optimaalisiin valintoihin. Tämän vuoksi rakenteen ja strategian tulee kehittyä vuorovaikutuksessa. Näkökulmana on myös oivallus organisaation yksittäisten jäsenten voimavarojen ja jatkuvan oppimisen merkityksestä. Ensiksi tavoitteet ja strategialinjaukset on viestittävä läpi koko organisaation. Toiseksi organisaation sisäisen vuorovaikutuksen on oltava tiivistä ja sitä on mahdollista kehittää jatkuvasti. (Iloranta ym. 2008, 115). Espoo-strategiasta löytyy päälinjaukset ja tavoitteet koko organisaatiolle. Lisäksi tätä ajattelutapaa tukee Espoossa hankintoihin valittu hankintakategoriatyömalli. Hankintakategoriatyö luo areenan strategiselle hankinnalle, operatiiviselle hankinnalle ja ostettavan palvelun tai tavaran substanssiasiantuntijoille toimia tiiviissä vuorovaikutuksessa keskenään oppien yhdessä. Näin mahdollistetaan strategian ja linjausten vienti ja toteutuminen paremmin hankinnoissa ja tuetaan strategiaprosessia.

On myös havaittavissa strategiaprosessin kehittymistä, koska tulevassa strategiassa Espoo tarinassa on lähdetty liikkeelle isolla kuntalaiskyselyllä. Hankinnoissa näitä uusia tuulia edustaa ajatus, että hankintoja on kehitettävä siten, että kuntalainen voi olla mukana jo hankinnan suunnittelussa että toteutuksessa. Lähtökohdaksi on siis nousemassa yhä vahvemmin palvelun loppukäyttäjä eli kuntalainen. Näin strategiat eivät lähtisi ensisijaisesti tulevaisuudessa organisaation tarpeista.

Strategiaprosessi ja dokumentoitu strategia ovat työkaluja, joilla koko organisaatio saadaan ymmärtämään, omaksumaan ja toteuttamaan yhteisiä linjavetoja ja toimintasuunnitelmia. Perusteellisesti mietitty ja dokumentoitu kuvaus siitä, millaista suhdetta organisaatio tavoittelee erilaisiin toimittajamarkkinoihinsa luo pohjan tällaiselle yhteiselle näkemykselle ja sen kehittämiseksi ympäristön ja tarpeiden muuttuessa. Näihin haasteisiin vastaa hankintastrategia. Hankintoihin ja toimittajamarkkinoihin tulee löytää oikeantasoinen strateginen ote. Hankintastrategia pohdintoja pidetään usein myös hy-

vin haasteellisina, koska ostetaan niin erilaisia tavaroita, palveluita erilaisilta toimittajamarkkinoilta erilaisiin asiakastarpeisiin, että yleispätevää mallia on vaikea laatia. (Iloranta ym. 2008, 116-117). Espoossa ei ole hankintastrategiaksi nimettyä erillistä strategia-asiakirjaa, vaan hankintastrategia on yhtä kuin hankinnan painopistealueet. Painopisteiden jalkautus tapahtuu toimenpidesuunnitelman ja hankintakategoriatyön avulla. Painopisteissä näkyy selvästi se, että julkisilla hankinnoilla halutaan toteuttaa yhteiskunnallisia vaikutuksia sekä tehdä verovaroin hankintoja kustannustehokkaasti. Painopistealueita ovat:

Kestävä kehitys <i>Sosiaalinen ja eettinen kehitys</i> <i>Ekologinen kehitys</i> <i>Taloudellinen kehitys</i>	Terveen kilpailun edistäminen <i>Harmaan talouden torjunta</i> <i>Yritysystävälliset hankinnat</i> <i>Markkinoiden vahvistaminen ja uudet markkinat</i>
Hankintojen sähköistäminen <i>Hankintaprosessin sähköistäminen</i> <i>Sähköisen tilaamisen lisääminen</i> <i>Sähköiset menettelyt</i>	Luovat hankinnat <i>Uudet hankintatavat ja innovatiivinen sopimustoiminta</i> <i>Vaikuttavuuden ostaminen</i>

Kuvio 8. Espoon hankinnan painopistealueet 2013 – 2016

Hankinta vaikuttaa yrityksen menestymiseen. Parhaat yritykset ovat pienentäneet suhteellisia hankintamenojaan keskimäärin 3 % vuodessa ja heikoimmat keskimäärin vain yhden prosentin. Tämän osoitti McKinseyn ja Supply Management Instituten tutkimus. Tutkimustuloste mukaan parhaiden yritysten hankintatoimi erottautui mm. sillä että palkkasi osaavampia henkilöitä, asettivat selkeät tavoitteet mitaten niitä ja olivat tiiviissä yhteistyössä muiden funktioiden kanssa. Kilpailuetuun vaikuttavat merkittävästi myös toimittajamarkkinat. Tämä voidaan saavuttaa joko kehittämällä nykyisiä toimittajia tai etsimällä uusia. Menestys muuttuvassa ympäristössä edellyttää kykyä johtaa muutoksia. Ajatusmalli tukee havainnointia ympäristön muutoksista ja se on perusta yrityksen strategiatyön onnistumiselle. (Iloranta ym. 2008, 118-123).



Kuvio 9. Mukautumisprosessi, jossa osaaminen ja tarpeet yhdistetään onnistuneesti.

Tasapainoiseen hankintaan tarvitaan kyvykkyyttä. Yksi niistä on kokonaiskustannuksien mallintaminen. Jotta tuotteen tai palvelun hinnasta voi neuvotella menestyksekkäästi, niin täytyy tietää mistä tekijöistä ja miten hankinnan hinta muodostuu ja mihin kaikkiin kustannuseriin hankinnalla on vaikutusta toimitusketjun myöhemmissä vaiheissa. (Iloranta ym. 2008, 129-130). Espoossa kustannusten mallintamista tehdään mm. hankintakategoriatyössä ja siten edistetään hinnanmuodostumisen ymmärrystä ryhmän keskuudessa. Moni ryhmän jäsenistä osallistuu hintaneuvotteluihin toimittajien kanssa. Toinen kyvykkyys on hankintastrategian luominen ja siten selvittää toimittajamarkkinoita. Tätä työtä toteutetaan Espoon hankintakategoriaryhmissä eli kaikkiin toimittajiin ei kannata suhtautua samalla tavalla, vaan selvittää kategorian avaintoimittajat ja laatia työhön toimittajastrategia. Kolmas kyvykkyys on toimittajien innovaatiokyvyn hyödyntäminen. Tätä voi toteuttaa yksinkertaisimmillaan kysymällä toimittajilta, mitä näiden mielestä olisi viisainta tehdä ja mitä pitäisi huomioida. Espoossa hankintakategoriatyöryhmät ovat järjestäneet omalle hankintakategorian toimittajille teknisiä vuoropuheluita.

Hankintatoimen strategioita koskevia tutkimuksia on hyvin vähän löydettävissä, mutta Ritvasen väitöskirjassa tutkittiin hankintatoimen osaamista keskiuurissa suomalaisyrityksissä. Kvantitatiiviseen kyselyyn vastasi 94 yritystä. Yli puolella vastanneista yrityksistä oli kirjallinen hankintastrategia. Hankintojen kokonaiskustannukset olivat keskimäärin 60 % yritysten liikevaihdosta. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että keskiuurten yritysten hankintatoimessa on strategisia piirteitä. Tutkimuksessa myös löydettiin tekijöitä, jotka selittävät hankintastrategian olemassaoloa. Organisatoristen kyvykkyyksien kehittämisessä tärkeimpiä asioita olivat toimittajasuhteet, operatiiviset ja strategiset prosessit, aikaperusteinen johtaminen ja työntekijöiden osaaminen. (Ritvanen Virpi, 2008, Väitöskirja: Purchasing and Supply Management Capabilities in Finnish Medium-sized Enterprises).

Tämä tutkimus osoitti, että strategisen hankintatoimen kehittämiselle on kuitenkin hyvät lähtökohdat, sillä lähes kaikki tutkimukseen vastanneet yritykset katsoivat, että hankintatoimen osaaminen vaikuttaa yrityksen menestykseen. Kehittämistarpeiden osalta yhtymäkohtia on myös Espoon hankintatoimen kehittämiseen eli toimittajasuhteet ja operatiiviset ja strategiset prosessit sekä työntekijöiden osaaminen. Hankintakategoriatyö strategisen johtamisen työkaluna kehittää myös näitä osa-alueita.

3.2 Kategoriajohtaminen

Strateginen ote hankintoihin merkitsee sitä, että ymmärretään hankittavien tuote- ja palveluryhmien eroavaisuudet ja erilaiset vaikutukset asiakkaiden tarpeiden tyydyttämisessä ja kokonaistavoitteiden saavuttamisessa. Kullekin hankittavalle tavara- ja palvelutuoteryhmälle on viisasta valita oma toimintamallinsa, oli se sitten nimeltään kategoriastrategia, tuote- tai palveluryhmän toimintasuunnitelma tai jokin muu. (Iloranta ym. 2008, 117).

Hankintoja voidaan luokitella esimerkiksi käyttökohteen, ostettavan kohteen luonteen tai tyypin, hankintalähteen, toimittajan tai toimittajamarkkinoiden mukaan. Yrityksissä hankinnat voidaan ryhmitellä luonteen mukaisesti esim. raaka-aineet, tuotannon tarveaineet, puolivalmisteet, komponentit, valmistuotteet, investointihankinnat, kunnossapidon ja operatiivisen toiminnan tarvikkeet ja palvelut. Käyttötarkoituksen mukaan voidaan jako tehdä suoriin hankintoihin, epäsuoriin hankintoihin ja investointeihin. Keskeisellä sijalla on hankintojen merkittävyyden ja toimittajamarkkinoiden hallittavuuteen perustuva hankintojen ryhmittely. Tämä lähestymistapa muodostaa vankan perustan hankinnan strategioiden laatimiselle ja järjestelmälliselle hankintaprosessien ohjaamiselle. Taloudellinen merkittävyys on yksi hyvin luonnollinen tapa luokitella hankintoja, koska taloudellisesti merkittävään hankintaan on varaa kiinnittää enempi huomiota. Toimittajamarkkinoiden ominaispiirteiden mukainen luokittelu on järkevää, koska se antaa parhaat edellytykset kilpailun paineen hyödyntämiseksi toimittajien keskuudessa. Se helpottaa myös markkinatiedon järjestelmällistä keräämistä ja kyseessä olevien toimittajamarkkinoiden kilpailun logiikan, kustannusrakenteiden ja prosessien ymmärtämistä. (Iloranta ym. 2008, 135-139).

Espoon hankintakategoriat on katsottu järkevää luokitella taloudellisen merkittävyyden, ostettavan palvelun luonteen ja toimittajamarkkinoiden mukaisesti. Näin hankintakategorioiden johtaminen on tehokasta ja tuottavaa.

Tuoteryhmäjohtamisella tarkoitetaan kokonaisvaltaista prosessia, johon kuuluvat analysointi- ja suunnittelutyö, johtaminen, ohjaus sekä operaatioiden toteuttaminen. Tuoteryhmäjohtamista toteuttavat useat eri osapuolet. Yrityksen liiketoimintakonsepti määrittelee makrotason. Tuoteryhmähallintaprosessiin eli mikrotasolle kuuluvat; tuoteryhmän määrittely, tuoteryhmän rooli, tuoteryhmän analysointi, tuoteryhmän tavoitteet,

tuoteryhmän strategia, tuoteryhmän taktiikka ja tuoteryhmän ohjeistus. (Timonen 2001, 8 – 42).

Kategoriapohjainen hankinta antaa paremman tuloksen hankkijalle. Ensimmäiseksi kannattaa rakentaa analyysi ostoista. Ne voivat olla tavaroita tai palveluja. Kategoriatyön pohjaksi voi ostojen perusteella rakentaa kategoriapuun, jossa ostot on luokiteltu omiksi kategorioiksi. Yhtenä työkaluna voi käyttää ostojen prioriteettimatriisia, jossa toisella akselilla on kustannukset ja toisella hankintojen toteutettavuus. Näiden pohjalta kullekin kategorialle tehdään hankintasuunnitelma, jota käytetään työkaluna kategorian hankinnoissa. Kategorian hankintasuunnitelma ottaa vahvasti mukaan yrityksen strategiat, analyysit ostojen nykytilanteesta ja tulevaisuudesta, kuvataan ostoprosessit, toimittajatiedot, tiedot miten kustannuksia vähennetään, eri suunnitelmat jne. (Weele 2010, 207-223).

IPSERA konferenssissa on ollut esitys, jonka artikkeli käsitteli kategoriajohtamista ”Purchasing Category Management—From Analyzing Costs to a Proactive Management Practice”. Siinä analysoitiin seitsemän erilaisen teollisuuden alan yrityksen kategoriajohtamisen käytäntöjä. Kaikki yritykset käyttivät hankintojen kategoriajohtamista ja pitivät organisaatiolleen tärkeänä hankintaa ja toimittajien johtamista. Hankintakategorioiden johtamisessa on erilaisia tasoja hankintojen kategoriahierarkiassa. Korkeimmalla tasolla on vain vähän kategorioita ns. pääkategoriat (3-60, keskimäärin 17), jotka tarvitsevat esim. globaaleja käytäntöjä ja organisointia. Toisella hierarkia tasolla kategorioita on selkeästi enemmän (0-200, keskimäärin 90). Aikaisemmin teollisuudessa puhuttiin hyödykkeiden johtamista, mutta nykyisin puhutaan hankintojen kategoriajohtamisesta. Systemaattisesti analysoitiin raaka-aineiden kustannuksia ja hankintakustannuksia. Kirjallisuus tarkastelussa oli havaittu, että globaalissa hankinnassa synergiaedut lisääntyvät ja hankintastrategiat toivat keskiarvoltaan 15 % säästöt. (Heikkilä & Kaipia, 2009, 328-331).

Kategorioihin valikoituu ostovolyyymien mukaisesti usein raaka-aineet, high-tech komponentit, pakkausmateriaalit jne. Valinnassa käytetään apuna hankintaportfolio mallia, jossa analysoidaan tuotteita ja toimittajia. Kategorioille tehdään omat hankintastrategiat. Kategorian hankintoihin voi kuulua eri tulosyksiköiden hankintoja eli yhdistetään volyymit poikkiorganisatiotäarisesti. (Heikkilä & Kaipia, 2009, 332-339).

Yhteenvedona todetaan, että hankintakategorioiden johtaminen on avainasemassa kansainvälisen teollisuuden organisaatioiden strategia kuvioissa. Kattegoria yhdistää volyymit ja alueet ja se ei ole uusi asia yrityksille. Enemmän huomiota on nykyisin saanut se, että yritykset analysoivat systemaattisesti ostohintoja ja hankintakustannuksia. Hankintakategorioiden johtamiseen kuuluu monia uusia yrityskohtaisia tekijöitä ja myös toimittajien johtaminen, joten standardeja käytäntöjä ei ole syntynyt. (Heikkilä & Kaipia, 2009, 340).

Esimerkki tutkimusvastauksista kolmen yrityksen osalta.

Three selected case companies compared ((Heikkilä & Kaipia, 2009, 343).

Taulukko 4.

	Company 1	Company 2	Company 3
Number of categories on the highest hierarchy level	60	3	20
Number of categories on the-second highest category level	0	20	150-200
How long have categories been used?	Systematically less than 2 years, earlier 1-2 main raw materials as categories	About 5 years, raw materials much longer	Systematically 3 years, some of the main categories much longer
Definition of a category	"A purchasing category can be global, regional or local. Category consists of one raw material or a family of raw materials, having synergy between them. Category is a defined purchase area, over which a category manager has responsibility. A category has its own category team, which is responsible for developing the category and sourcing for it"	"A purchasing category means a group of purchasing items in which the whole purchasing volume of the company can be combined and in which new solutions with lower total cost of ownership can be identified together with internal customers in the company."	"A group of products or services that forms an approachable entity on the global business level."
Examples of main categories	Raw materials, energy, IT and related services, many others	Raw materials, production related auxiliary materials, services	Machinery, mechanics, electrical equipment, R&D services, spare parts etc.

Teollisuusyrityksen ja kaupungin hankinnat ovat erilaisia, mutta pääsääntö näkyisi olevan samansuuntainen, että yrityksessä suurimmat kategoriaryhmät ovat raaka-aineet ja kaupungilla taas palvelujen ostot. Kategoriajohtaminen tähtää hyvinkin samoihin tavoitteisiin eli strategioiden jalkauttaminen, ostojen ja toimittajien tarkempi analysointi, synergiaetujen saaminen ja toimittajien johtaminen.

Kategoriajohtaminen on osittain uutta ja siksi ei ole vielä kertynyt riittävästi analyysityökaluja ja dataa, jotta olisi syntynyt jotain vertailuarvoja. Maailman ensimmäisessä tutkimuksessa selvisi, että ei ole kunnollisia taloudellisia mittareita kategoriajohtamisen tuottavuuden laskemiseksi. Tutkimuksen tulos oli, että vain vajaa neljäsosa mittaa jollakin tavalla ROI:a, niistäkin osa vain suurimpien tuotealueidensa osalta. Kovasti valiteltiin, että ei oikein ole taloudellista faktaa, jonka perusteella kategoria johtamisen vaatimia investointeja perustelisi (esim. tietojärjestelmiä, työpanosta), kun ei voi näyttää sen tuottavuutta. (Major Meg. Progressive Grocer, Benchmarking Category Management ROI. Apr2011, Vol. 90 Issue 4, p56-61, 3p, 1 Chart).

Espoossa jokaisella hankintakategorialla on ns. työkirja, jota hankintakategoriatyöryhmä työstää ja päivittää säännöllisin väliajoin. Työkirjan sisältö koostuu aika pitkälti edellä esitetyn teorian mukaisista asioista: hankintakategorian vastuuhenkilöt ja roolit, hankintakategorian sisältö, kilpailutussuunnitelma, hankintakategoriaan kuuluvien tuoteryhmien nykytila-analyysi, tavoitteet hankintakategoriassa, markkinatilanne, riskienhallinta, raportointi ja organisointi. Näistä keskeisimpiä neljää osiota käsitellään tarkemmin seuraavissa kappaleissa etsien niihin sopivia työkaluja.

3.3 Nykytila-analyysi hankintakategoriassa

ABC-analyysin avulla hankintoja voidaan luokitella ja asettaa niitä tärkeysjärjestykseen. Samalla voidaan tunnistaa mahdollisesti samalla tavoin käyttäytyviä nimike- tuote- tai toimittajaryhmiä. ABC-analyysissä hankittavat nimikkeet asetetaan suuruusjärjestykseen, yleensä hankintojen rahamääräisen arvon suhteen. Tämän jälkeen lasketaan kunkin nimikeryhmän suhteellinen osuus kokonaisarvosta. A ilmaisee tärkeintä luokkaa. Se muodostaa suurimman osan hankintojen kokonaisvolyymistä, vaikka siihen kuuluvien nimikkeiden tai toimittajien määrä on vähäinen. B ja C-luokkaan kuuluvien hankintojen osuus kokonaisvolyymistä ei ole niin merkittävä, mutta niihin kuuluvien

nimikkeiden tai toimittajien määrä on suurempi. ABC-analyysin taustalla on 20/80-sääntö (Pareto-sääntö, Pareton periaate), josta esimerkkejä seuraavassa:

- * 20 % hankituista nimikkeistä muodostaa 80 % hankintojen arvosta.
- * 20 % toimittajista muodostaa 80 % hankintojen arvosta.
- * 20 % nimikkeistä muodostaa 80 % varaston arvosta.

ABC-analyysin pohjalta voidaan tunnistaa tärkeydeltään hyvinkin erilaisia luokkia, joita kannattaa ohjata eri tavoilla (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 479-482).

Hankintakategoriatyössä on käytetty ABC-analyysia ostot per toimittaja. Näin on saatu tietoon hankintakategorian avaintoimittajat 1-10 kappaletta hankintakategoriasta riippuen. Näin ollen hankintakategorian toimittajista on hyvä saada tietoa ABC-analyysin avulla ja johtaa siitä keinot toimittajien johtamiseen. Tarkoituksena on myös lisätä ABC-analyysia tuotetasolle tulevaisuudessa.

Nykytila-analyysissa tulee ottaa huomioon myös eurojen lisäksi loppukäyttäjä. Viime vuosina palvelujen ja tuotteiden käyttäjät on otettu mukaan kehitysprosesseihin. Käyttäjälähtöinen innovaatiotoiminta on myös suuri mahdollisuus julkiselle sektorille. Nyt on saatavilla konkreettisia välineitä ja osaamista käyttäjälähtöisen kehittämisen konkreettiseen toteuttamiseen. Palvelumuotoilun menetelmät ovat näistä tärkeimpiä. Palvelumuotoilu tuo käyttäjän näkökulman palvelujen kehittämisen keskiöön. Perinteinen palvelujen kehittäminen hyödyntää markkinatutkimusta ja asiakaspalautetta, joka usein koostuu kerätystä asiakaspalautteesta ja määrällisestä myyntiin liittyvästä tiedosta. Tällainen palaute ei aina anna tietoa, jonka perusteella varsinaista käyttäjäkokemusta voitaisiin arvioida. Palvelumuotoilussa puhutaan asiakkaista, asiakasymmärryksestä, käyttäjistä ja käyttäjätiedoista. (Miettinen 2011, 10-13).

Palvelumuotoilun prosessi ja työkalut painottavat vahvoja sosiaalisia taitoja, empatiaa käyttäjiä kohtaan, luovuutta ja visuaalista ajattelua. Kun palvelu halutaan nähdä käyttäjien silmin, tarvitaan uusia tapoja jäsentää palveluja. Palvelutuokiot, palvelupolku ja palvelun kontaktipisteet tekevät tämän mahdolliseksi. Palvelumuotoilun prosessi alkaa asiakkaan tarpeiden, unelmien ja toiveiden ymmärtämisestä. Saatua tietoa palastellaan ja palvelu konseptoidaan. Ymmärtääkseen asiakasta voidaan palvelumuotoilussa käyttää esim. tarinatyöpajoja ja palvelusafareita. (Miettinen 2011, 35-61).

Asiakkaan osallistaminen on yksi Espoo –strategian tavoite ja myös kilpailutusten suunnittelussa tulee tulevaisuudessa hyödyntää kokemusasiakkaita. Asiakas on mahdollista ottaa prosessiin mukaan eri vaiheissa. Ennen kilpailutusta suunnitteluvaiheessa voidaan selvittää asiakkaiden tarpeet ja unelmat hankintavasta palvelusta. Kilpailutusvaiheessa asiakas voidaan ottaa mukaan esimerkiksi asiakasraatiin tarjouksia arvioitaessa. Kilpailutuskierroksen jälkeen asiakasta voidaan hyödyntää vaikuttavuusarvioinnissa. Asiakkaan osallistamisessa voidaan käyttää palvelumuotoilun menetelmiä.

Tuotteen/palvelun kustannusrakenteen tutkiminen on ostamisen perusasioita. Tuotteen hintaan vaikuttavat tekijät tulee selvittää mahdollisimman tarkasti jaettuna prosentuaalisiin osiin. Vertailutietona voi käyttää julkisien indeksien sisältöä. Jotta voisi olla kokonais-kustannustietoinen, on tunnettava eri toimintojen erilliskustannukset (Rauhala 2011, 64). Jos tavoitteeksi asetetaan nettovoitto, se on muutettava myyntitavoitteeksi tietylle ajanjaksolle. Nettovoiton asettaminen edellyttää tilastollista tietoa siitä, mikä ko. alan keskimääräinen ja yläkvartaalin voitto käytännössä on. (Passila 2009, 171.) Hintoja tulee tarkkailla jatkuvasti, mutta etenkin silloin, kun toimittaja on ilmoittanut hinnan muutoksesta. Hintojen ja kustannusten mittaamisessa voidaan hyödyntää esimerkiksi sijoitetun pääoman tuottoa (ROI), materiaalien ja tuotteiden budjetit sekä inflaatoraportteja. Kustannuksia voidaan saada alennettua muun muassa etsimällä uusia toimittajia ja uusia korvaavia materiaaleja. (Weele 2005, 255.)



Kuvio 10. Tuotteen hinta sisältää hankinnan kustannuksiin vaikuttavat tekijät (Gadde, Håkansson 1993, 47.)

Hankintakategorian työkirjaan on koottu tuotteen/palvelun kustannusrakenne karkealla tasolla. Kustannusrakenteen avaaminen antaa näkymän toimittajan hinnoittelumallille ja toisaalta taas faktatietoa hintaneuvottelijoille. Monia hintoja on sidottu indekseihin, joten indeksien seurantaa on myös hyvä seurata työkirjassa. Työkirjaan on lisätty myös hyväksytyjen hinnankorotusten/alennusten seuranta, jota saadaan pidemmältä jaksolta hankintakategoria kohtaista seurantaa.

Kraljicin hankinnan portfolioanalyysia eli nelikenttäanalyysi on jo käytössä kilpailutustemme luokittelussa ja on kirjallisuuden mukaan hyvin yleinen hankinnan kehittämisessä käytetty työkalu, kun halutaan luokitella hankintoja eri kategorioihin tärkeyden ja riskisyyden perusteella. Nämä kategoriat ovat strategiset tuotteet, pullonkaulatuotteet, tavalliset tuotteet ja ei-kriittiset tuotteet. (Harvard Business Review, vol 61 Iss.5, September-October 1983, s. 109-116.) Portfolioanalyysi on myös hankintakategorian työkirjoissa erittäin visuaalinen keino kuvata tilannetta ja toimii hyvin keskustelun pohjana mahdollisten muutostarpeiden osalta.

Lisäksi tutkin Spend analyysin ja tilaustapojen mukaista luokittelua. Spend analyysissä tunnistetaan omien hankintakustannusten jakautuminen, tuotteet ja toimittajat. Keskeisintä kartoituksessa on toimitusjohtaja Hanna Pajunen-Muhosen mukaan hahmottaa erilaisten hankintojen suhteellinen tärkeys organisaation ja yritysten taholla. (Pajunen-Muhonen, artikkeli 2011, s. 5). Mielestäni julkisen sektorin organisaatiossa Spend-analyysin kerättävien tietojen keruu on työlästä, koska tilaukset tehdään hajautetusti. Tilaustapojen mukainen luokittelu ei tunnu ajankohtaiselta työtavalta, koska tilausprosessiamme sähköistetään jo parhaillaan hyvällä vauhdilla.

3.4 Tavoitteet hankintakategoriassa

Taloudellisista tavoitteista hankinnan kehittämisen merkitys riippuu kahdesta asiasta: rahamääräisestä arvosta ja säästämismahdollisuudesta (Iloranta ym. 2008, 102). Mikäli markkinoita voidaan hyödyntää oikealla tavalla, saadaan maksimaalinen kilpailuttamisetu eli laadun ja hinnan suhde.

Hankintakategoriatyössä arvioidaan alueeseen sopivia erilaisia kilpailuttamistapoja, kartoitetaan niiden hyötyjä ja haittoja. Lisäksi taloudellisten tavoitteiden asetannassa

harkitaan aina esim. sähköisen tilaus- ja laskutusjärjestelmän käytön lisäämistä, erilais-
ten sähköisten kilpailuttamistapojen hyödyntämistä, prosessisäästöjä, kilpailutusten
yhdistämistä jne.

Kategoriastaategiassa kullekin hankittavalle tavara- ja palvelutuoteryhmälle on vii-
sasta valita oma toimintamallinsa, oli se sitten kategoriastaategia, tuote- tai palvelu-
ryhmän toimintasuunnitelma (Iloranta ym. 2008, 117). Hankintojen johtamisen ja oh-
jaamisen kannalta kaikkia hankintoja ja ostoja ei ole viisasta käsitellä samalla tavalla.
Järjestelmällinen ote hankintaan edellyttää kokonaisuuden jäsentämistä, pilkkomista,
ryhmittelyä ja luokittelua eri tavoin. Oikeaoppisempaa on luokitella hankinnat hankinta-
kategorioihin toimittajamarkkinoiden ominaispiirteiden mukaan. (Iloranta ym. 2008,
135-138.) Samassa tuoteperheessäkin erilaisuuksia voi olla hyvin monenlaisia. Ne on
tunnettava, jotta osutaan oikeisiin ratkaisuihin, joilla voidaan kilpailukyvyyn tehostami-
sen kautta parantaa kannattavuutta ja voittoa (Rauhala 2011, 62). Kategorian hankin-
tasuunnitelman avaintekijöitä ovat: oikea hinta, oikea määrä, oikea laatu, oikea toimit-
taja ja oikea aika (Passila 2009, 347).

Hankintakategoriat on pääsääntöisesti valittu taloudellisen merkittävyyden, hankinnan
luonteen ja toimittajamarkkinoiden mukaan. Kunnissa tyypillisesti jaotellaan hankintoja
eri organisaation omien toimialojen mukaisesti esimerkiksi sosiaali- ja terveystoimi,
sivistystoimi ja teknisen toimen toimialojen mukaisesti. Näin ollen esimerkiksi saman-
tyyppisiä kuljetuksia saatetaan kilpailuttaa usean eri toimialan toimesta erillisinä kilpai-
lutuksina. Näin hankintavolyymit hajaantuu ja tulee prosessikustannuksia. Keskeisintä
kategoriastaategian luonnissa on jalkauttaa Espoo-strategia tavoitteet ja hankintapolitiit-
tiset painopisteet hankintakategorian kilpailutuksiin täysimääräisesti.

Poikkiorganisatorinen strategiatyössä organisaatioiden sisäisten prosessien kehit-
tämisen painopiste on poikkiorganisatorisen yhteistyön lisäämisessä sekä hankinnan
strategisten ja operatiivisten tehtävien eriyttämisessä. Hankintaprosessien hallinnassa
pyritään selkeästi painottamaan entistä enemmän strategisia elementtejä. Toimittajien
hallinnan osalta yrityksissä ja organisaatioissa pyritään vähentämään toimittajien mää-
rää ja syventämään yhteistyötä valittujen avaintoimittajien kanssa. Yhteistyötä kehit-
tämällä pyritään aktiivisesti pienentämään kokonaiskustannuksia. (Iloranta ym. 2008,
92.)

Hankintakategoriatyössä toimialan asiantuntija saa poikkiorganisatorisen ryhmän tuen hankintakategorian hankintojen osalta. Hankintakategoriatyö tehostaa strategiaprosessin strategista otetta. Avaintoimittajien kanssa on myös pidetty sopimuksen seuranta-palavereja siten, että käsitellään useamman toimialan hankintasopimuksia. Tämä on tuonut linjakkuutta ostajan viestintään.

Lisäksi tutkin sidosryhmämittaristojen KPI (Key Performance Indicator) –mittaristo sekä strategiamittariston soveltuvuutta, mutta strategia ei siis kerro keinoja tavoitteiden saavuttamiseksi, vaan kuvaa lähinnä sitä mihin strategialla pyritään. (Malmi ym. 2006, 34.)

3.5 Markkinatilanne hankintakategoriassa

Toimittajamarkkina-analyysissä selvitetään tietoja toimittajakentästä (mm. toimiala, yritykset, liikevaihto, yritysmuoto, tulos, yksiköiden maantieteelliset sijainnit, riskit, riippuvuudet sekä eettisyys ja ympäristöystävällisyys). On tärkeää hahmottaa erilaisten hankintojen suhteellinen tärkeys organisaatiolle yrityksen tasolla. Kartoituksella luodaan tärkeitä lähtötiedot hankintojen luokittelua ja ohjausta sekä toimittajien luokittelua ja hallintaa varten. Kattava kartoitus auttaa tunnistamaan hankinnoissa piilevää kehittämispotentiaalia eri muodoissaan. Sitä voidaan löytää hankintojen koordinoinnista, hankintastrategioista tai toimittajien ja kustannusten hallinnasta. Hankintojen kartoitus antaa aina kuvan menneestä ajanjaksosta. Koska tilanne voi ajan kuluessa vaihdella hyvinkin paljon, keskeisiä asioita voi olla hyvä seurata jatkuvasti, jolloin on mahdollista puuttua ajoissa mahdollisiin epäkohtiin tai suunnitelmien vastaisiin kehityssuuntiin. Näin voidaan myös seurata ja mitata kehitystyöllä saavutettuja hyötyjä. (Iloranta ym. 2008, 477-479.) Weelen (2005, 278–279) mukaan toimittajia voidaan arvioida neljällä eri tasolla: tuote-, prosessi-, laadunvarmistusjärjestelmä- ja yritystasolla.

Markkinoiden seuraaminen ja analysointi on tärkeää julkisissa hankinnoissa, koska markkinamuutokset vaikuttavat heti toimintaan. Mikäli kaupunki esimerkiksi keskittää tietyt hankinnat yhdelle toimittajalle, se voi aiheuttaa markkinoiden surkastumista. Toisaalta keskittäminen voi säästää sopimuksen aikaisissa prosessin valvonta ja seuranta-kustannuksissa, mutta keskittäminen voi näkyä hintojen nousuna pitkällä tähtäimellä.

Toimittajamarkkina-analyyseissä tai toimintaympäristöanalyyseissä on hyvä kiinnittää huomiota myös erilaisiin liiketoimintaympäristöihin. On toimialoja, joissa voi olla luonnollisia monopoleja tai toimialoja, joissa tiukka lainsäädäntö vaikuttaa liiketoimintaan.

Toimittajien tyytyväisyys tehokkaaseen hankintaketjun johtamiseen on tärkeää. Hyvät suhteet toimittajan ja ostajan välillä perustuvat hallittuun informaatiovirran hallintaan yhteistyökykyyn. Hankintaketjun arvioinnissa voidaan käyttää cross-analyysia.

(Heikkilä Jussi, 2002, From supply to demand chain management: efficiency and buyer satisfaction. Journal of operations Management, vol 20 Iss.6 s.747-767)

Hankintakategoriassa on arvioitu avaintoimittajien osalta monenlaisia asioita esim. kuinka tärkeä ostaja Espoo on toimittajalle, erilaisia taloudellisia tunnuslukuja on kerätty toimittajista, sanktioiden määrää suhteutettuna ostoihin per toimittaja jne. Markkinoilta on myös pyritty kartoittamaan uusia toimittajia erilaisten rekisterien avulla.

Lisa Ellramin kehittämä kokonaiskustannusajattelu TCO (Total cost of ownership) eli omistamisen kokonaiskustannukset määritellään kokonaiskustannuksiksi, jotka hankittavasta tuotteesta, palvelusta tai pääomahyödykkeestä aiheutuu sen oletetun elinkaaren aikana. Yksi tapa hahmottaa kokonaiskustannuksia on niiden jaottelu kolmeen osaan: ennen hankintaa syntyviin kustannuksiin, hankintaan liittyviin kustannuksiin ja hankinnan jälkeisiin kustannuksiin. (Ellram; Total cost of ownership: A key concept in strategic cost management decisions, Journal of Business Logistics; 1998; 19, 1; ABI/INFORM Global) Lisätarkastelua vaatii myös kustannusten hallinta ja ennakointi.

Hankintakategoriatyön työlistalla on myös kokonaiskustannusajattelun pilotointi sopivassa hankkeessa. Kokonaiskustannusajattelu TCO sopii etenkin strategisesti tärkeiden tuotteiden/palveluiden kustannuksien laskennassa. Pienessä määrin on kokeiltu elinkaarilaskennan mallia ja se antaa hyvin todellisen kuvan kustannuksista esim. laitteen elinkaaren aikana.

Benchmarking eli kumppanuusvertailu tarkoittaa tuotteiden, palvelujen ja toimintojen vertailua kumppaneiden ja alan huippuorganisaatioiden kanssa. Menetelmän idea on purkaa yrityksen toiminta pieniin, helposti erotettavissa oleviin osiin, joiden kustannuk-

sia, hyötyjä ja toimintatapoja verrataan muiden yritysten vastaaviin osiin. (Iloranta ym. 2008, 489.)

Hankintakategoriatyössä on alusta asti käytetty paljon benchmarkingia, etsitty toisten kuntien tarjouspyynnöistä parhaita käytäntöjä ja arvioitu niiden sopivuutta Espoon tarpeisiin. Lisäksi on selvitetty muiden kuntien toimintatapoja mitä erilaisempien asioiden tiimoilta.

Lisäksi tutkin markkina-analyysin (Lotti 2001, 27) soveltuvuutta, mutta brandeihin keskittyvä markkinoiden analysoiminen on soveltuvampi myynninedistämisen työkalu.

3.6 Riskienhallinta hankintakategoriassa

Riskienhallinnan tavoite on tukea päätöksentekoa yrityksessä siten, että tiedostetaan riskinotto. Yritystoiminnassa on kuitenkin aina kyse riskien ottamisesta. Riskienhallinta on siis osa yrityksen johtamista ja strategisten tavoitteiden saavuttamista sekä se on kiinteästi yhteydessä yrityksen johtamisen kypsyysasteeseen. Perussääntö riskienhallinnassa on, että ensin tunnistetaan riskit, sitten ne arvioidaan ja lopuksi mietitään sekä kohdistetaan niihin mahdolliset toimenpiteet. Peruseriaate riskienhallintakeinoja valittaessa on ensin pyrkiä pienentämään riskin toteutumisen todennäköisyyttä omilla toimenpiteillä ja vasta sen jälkeen miettiä riskin siirtämistä. (Ilmonen ym. 2010, 7).

Riskienhallinnan johtamista yrityksissä määrittäviä lakeja ja direktiivejä ovat esimerkiksi tilinpäätösdirektiivi, osakeyhtiö-, tilintarkastus-, kirjanpito- ja arvopaperimarkkinalaki. Lisäksi on riskienhallintastandardeja, joista useimmat noudattavat samaa perusrunkoa: määritä riskienhallintatavoitteet, tunnistaa riskit, arvioi riskin määrä ja todennäköisyys, suunnittele ja toteuta riskienhallintatoimenpiteet, varmista tehokas raportointi ja kommunikointi sekä arvioi säännöllisesti riskienhallinnan taso ja onnistuminen. (Ilmonen ym. 2010, 23-31). Hankintalaki ei ota suoranaisesti kantaa riskienhallintaan, mutta lain perusteluissa luetellaan taloudellisuuden, suunnitelmallisuuden ja tarkoituksenmukaisuuden huomioimistavoista. Tätä kautta riskienhallinta edistää lain perusteluiden huomioimista.

Riskien tunnistamista ja arviointia voidaan luokitella hyvin monella tavalla esim. taloudelliset riskit, operatiiviset riskit ja strategiset riskit. Hankintatoiminnan riskejä kirjallisuuden mukaan ovat tietoriskit, ympäristöriskit, laaturiskit, tuoteriskit, sopimus- ja vastuuriskit, rikosriskit, kuljetusriskit, toimittajaan liittyvät riskit, kansainvälistymisen riskit ja henkilöriskit. Riskit huomioon ottavalla hankinnalla voidaan välttää tai pienentää riskiä suunnitelmallisesti. Tähän vastaa mielestäni parhaiten riskienhallinta, joka ottaa kantaa julkisien hankintojen näkökulmasta keskeisimpiin riskeihin: taloudellisiin, toiminnallisiin ja lainopillisiin. Yleisimmät riskienhallintamenetelmät ovat riskin välttäminen, poistaminen, pienentäminen, siirtäminen, varautuminen, vakuuttaminen ja riskin ottaminen (Jylhä & Viitala 2007: 344). Riskienhallinnan pääpaino tulee olla aina niiden hallinnassa, ei niiden tunnistamisessa tai analysoinnissa.

Taloudellisten riskien selvittämiseksi uusista kumppanitarjokkaista, on syytä tehdä myös taloudellinen arviointi, joka voi sisältää myös referenssi- ja maksuhäiriömerkintätietojen tarkastamista. Yrityksen tuloslaskelma ja tase liitetietoineen ovat yrityksen ulkopuolisille toimijoille useimmiten ainoa tietolähde arvioida yritystä talousyksikkönä. Niistä saatavilla tiedoilla on arvioitava taloudelliset toimintaedellytykset. (Rauhala 2011, 18).

Talouden seurantaan ja hälytyssignaalien havaitsemiseen on kehitetty tärkeitä tunnuslukuja, joita voi hyödyntää toimittajakentän valinnassa ja seurannassa. Nykyiset toimitusverkostot ovat varsin monimutkaisia ja moniulotteisia sekä yritysfuusiot ja ostot voivat muuttaa markkinatilannetta huomattavasti. Täten myös olemassa olevien toimittajien taloudellinen tilanne tulisi tarkastaa säännöllisesti. Riskikartoitusta varten tulisi luoda järjestelmällinen toimintatapa, joka helpottaa myös seurantaa sekä suunnitelmallista riskien vähentämistä. (Kortelainen, logistiikkalehti 2/2011, s. 12). Toimittajan konkurssi voi aiheuttaa keskeytyksen toimintaan ja ostajalla tulee olla varasuunnitelma tai varatoimittaja valittuna tällaista tilanteita varten.

Toiminnallisia riskejä hankinnoissa on, jos tuotteet ja palvelut hankitaan vain yhdeltä toimittajalta. Toimiva varajärjestelmä tulee olla mietitty ja se on hyvää riskienhallintaa. Kilpailutilanne voi olla epäterve, jos toimittaja myy esim. liian halvalla tai alalla ei ole kilpailua. (Pk-yrityksen riskienhallinta: <http://www.pk-rh.fi/>). Hankinnan yleisin riski on kiire, mutta se voidaan välttää suunnitelmallisella työllä ja ajoituksella. Sopimusaikana

laadullisia riskejä ovat asiakastyytyväisyys ja reklamaatioiden määrä sekä viestintä. Organisaation hajautettu hankinta voi myös olla riski, koska keskitetyssä hankinnassa hankintaosaaminen kehittyneempää.

Lainopilliset riskitekijät kohdistuvat ostettavan tuotteen / palvelua koskevaan lainsäädännöllisiin vaatimuksiin ja niiden huomioimiseen kilpailuttamisessa. Julkisia hankintoja koskee hankintalaki ja hankintayksiköt kilpailuttavat hankintalain piiriin kuuluvat hankinnat joko lakisääteisistä tai toiminnallisista lähtökohdista säännöllisesti.

Julkisten hankintojen lainsäädännön rajoittavat tekijät tulee myös huomioida hankinnoissa. Hankintasopimusten ajantasaisuudesta tulee huolehtia ja tarvittaessa sopimusmuutosten teko vastaamaan tilannetta. Epätarkka sopimus voi olla riski, mutta siihen voi varautua laatimalla mahdollisimman selkeät ja yksiselitteiset sopimusehdot. Yritykset voivat saavuttaa kilpailuetua palkkaamalla harmaata työvoimaa ja tilaajavastuulain edellyttämät asiat on siten otettava huomioon hankinnoissa. Sopimuksen alkaessa ja sen aikana on tarkastettava, että yritys on hoitanut viranomaisvelvoitteensa lain mukaisesti.

Hankintakategoriatyöhön sopii hyvin pelkistetty riskienhallintaprosessi, jossa otetaan kantaa taloudellisiin, toiminnallisiin ja lainopillisiin riskeihin prosessin mukaisesti:

- 4) riskin tunnistaminen ja arviointi
- 5) riskienhallintatoimenpiteiden suunnittelu ja toteutus
- 6) toteutettujen riskienhallintatoimenpiteiden arviointi ja jatkuva parantaminen

4 Kehittämishankkeen toteuttaminen ja käytäntöön vieminen

Tässä kappaleessa kuvataan kehittämishankkeen organisoinnin taivalta sekä teema-haastattelujen, ryhmähaastattelun ja dokumenttianalyysin tuloksia. Tavoitteiden vieminen käytäntöön on myös osa sisältöä.

4.1 Organisointi

Organisaation muutoksen myötä 1.4.2012 aloittivat kaksi erityisasiantuntijaa hankinnan ohjausryhmästä koordinoimaan ja johtamaan hankintakategoriatyötä. Toimin itse edellä mainitussa tehtävässä ja siten kehittämishanke edistää hankintakategoriatyön kehit-

tämistä. Oma roolini on johtaa noin kymmentä hankintakategoria työryhmää ja kollegallani sama määrä ryhmiä. Erityisasiantuntijat suunnittelevat työn toteutusta yhdessä ja yhteistyössä hankintajohtajan kanssa sekä hyväksyttävät tarvittaessa linjattavat asiat hankinnan johtoryhmällä. Hankinnan johtoryhmään kuuluu toimialojen talouspäälliköt ja muita tarvittavia edustajia.

Hankintakategorioiden työryhmät toimivat kolmikantayhteistyön periaattein siten, että erityisasiantuntija vetää ryhmiä ja edustajina ryhmässä on toimialojen hankintakategorioiden yhteyshenkilöitä ja hankintapalvelujen hankintakategorian yhteyshenkilö (aikaisemmin tuotepäällikkö) sekä tarvittaessa muita esimerkiksi talouden asiantuntija. Nimiä yhtenäistettiin organisaatiomuutoksen myötä. Alla olevasta taulukosta selviää kolmikantayhteistyön tehtävien vastuut.

Taulukko 5. Kolmikantayhteistyö (Hankintakategoriatyön esittelyn kalvosarjasta 2012)

Hankinnan ohjaus, Erityisasiantuntija	Hankintapalvelut, Hankintapalvelujen vastuuhenkilö	Toimiala, Toimialan vastuuhenkilö
Koordinoitavastuu ja hankintakategorioiden arviointi (yhdistäminen ja jakaminen)	Hankinta-asiantuntijuus	Substanssiasiantuntijuus ja tuotteistamisen määrittely
Espoon strategia/linjaukset ja hankintojen tavoiteasetanta	Hankintojen tavoiteasetannan määrittely	Hankintojen tavoiteasetannan määrittely
Vaihtoehtoisten palvelujen järjestämistapojen ja hankinta-menettelytapojen arviointi	Vaihtoehtoisten hankinta-menettelytapojen arviointi	Vaihtoehtoisten palvelujen järjestämistapojen arviointi
Analyysien tuottaminen ja vaikuttavuuden mittarit	Vertailutiedon hyödyntäminen	Vertailutiedon hyödyntäminen
Raportointi esikunnassa	Osallistuu raportointimateriaalin tuottamiseen	Raportointi toimialan talousjohtajalle ja käyttäjäyksikölle
Yhteistyö taloussuunnittelun kanssa	Yhteistyö taloussuunnittelun kanssa	Yhteistyö taloussuunnittelun kanssa

4.2 Teemahaastattelun organisointi

Teemahaastattelut toimialojen hankintakategorioiden vastuuhenkilöille järjestettiin 19.3.2012 - 30.4.2012 välisenä aikana. Haastattelut tehtiin yksilöhaastatteluna kymmenelle vastuuhenkilölle. Haastateltavat valittiin edustamansa hankintakategorian mukaan jo käynnistyneistä hankintakategorioiden ryhmistä: koneurakoinnit ja kiviaineet, siivouspalvelut ja -tarvikkeet, oppikirjat ja opetusvälineet, kotiin tuotavat palvelut, kuntoutus, vanhusten asumispalvelut, IT-laitteet, varhaiskasvatus, kuljetus sekä kalusteet. Pääsääntöisesti kaikkien ryhmien toiminta oli vielä hyvin alkuvaiheessa ja otoksesta ei voitu jaotella hiukan pidempään ja vasta käynnistyneiden ryhmien tuloksia erikseen, vaan kaikki vastaukset käsiteltiin yhdessä. Haastatteluilla kartoitettiin aloitustilanne, jotta saadaan tietoa kehittämiskohteista.

Aika haastatteluun varattiin puhelinyhteydenotolla, jossa kerroin opinnäytetyön taustayhteisöt (Metropolia ja Espoon kaupunki) ja haastattelun tavoitteen eli kartoittaa hankintakategoriatyön nykytilannetta ja kehittämiskohteita. Henkilökohtaisen yhteydenoton tavoitteena oli luoda osallistumisinnostusta hankintakategoriatyön kehittämiseen ja mahdollisuuden kysymyksiin. Puhelun aikana kerrottiin, että haastattelu kestää maksimissaan tunnin ja ei vaadi etukäteisvalmistautumista sekä haastatteliija tulee haastateltavan työpisteeseen. Puhelinkontakti lisäsi luottamusta ja kaikki pyydytyt henkilöt suostuivat haastatteluun.

Teemahaastattelun kysymykset oli suunniteltu etukäteen kysymyslomakkeelle, mutta ne voitiin esittää haastattelutilanteessa luontevasti myös muussa järjestyksessä.

Taulukko 6. Kysymysten jakautuminen kuudelle osa-alueelle.

Osa-alueen nimi	Kysymysmäärä
Hankintakategoriatyön aloitus	4 avointa kysymystä
Hankintakategoriatyön kuormittavuus ja mielekkyys	2 avointa kysymystä
Hankintakategoriatyön tavoitteet/vaikutukset	9 väittämää ja 5-portainen Likert asteikko
Työkirjan arviointi	4 avointa kysymystä
Hankintakategoriatyön kehittäminen	6 avointa kysymystä
Lopuksi, esteet, haasteet, onnistumiset	2 avointa kysymystä

Liite 1. Kysymyslomake

Haastattelutilanteessa tiedustelin, voinko nauhoittaa haastattelun helpottaakseni ja varmistaakseni vastauksien oikein ymmärtämisen. Lisäksi tein kirjallisia muistiinpanoja haastatteluista. Kaikki antoivat luvan äänittämiseen, mutta kaksi haastattelua ei tallentunut teknisien ongelmien takia. Haastattelut toteutuivat avoimessa ja rakentavassa ilmapiirissä ja haastateltavat olivat innostuneita haastattelusta. Osa haastateltavista piti osin kysymyksiä vaikeina ja eivät pystyneet vastaamaan kaikkiin omasta mielestään täydellisesti lyhyen hankintakategoriatyökokemuksen takia. Nämäkin vastaukset ovat kuitenkin arvokkaita hankintakategoriatyön kehittämisen kannalta. Haastateltaville kerrottiin, että haastattelujen vastauksista tehdään yhteenveto, joten vastaajien henkilöllisyys ei tule esille tuloksista. Haastattelukonseptin mukaisesti tavoitteena oli myös tuottaa iloa haastateltavalle ja haastattelun lopuksi jokainen sai pienen keväisen kukkakimppun työpöydälleen. Samalla oli luontevaa esittää toive, että haastattelija voi tulla noin vuoden päästä uudestaan haastattelemaan kehittämistyön onnistumisesta.

Haastattelujen litterointi tapahtui kirjallisten muistiinpanojen ja nauhoitusten avulla. Siitä koostettiin tiivistävä ja editoiva litterointi word-tiedostoksi, josta saadaan yleiskuva yhteenvedon muodossa haastateltavien mielipiteistä. Tiivistelmässä esitellään tulos kysymys kerrallaan.

Toinen teemahaastattelukierros toimialojen hankintakategorioiden vastuuhenkilöille järjestettiin 12.3.2013 – 3.4.2013 välisenä aikana. Haastattelut toteutettiin samalla teemahaastattelun kysymyksillä ja organisoitiin samalla tavalla kun ensimmäisellä kierroksella. Haastattelut tehtiin yksilöhaastatteluna kahdeksalle vastuuhenkilölle. Haastateltavat valittiin edustamansa hankintakategorian mukaan. Valituista hankintakategorioista viisi oli jo toiminassa olevia kategorioita ja heidän edustajansa oli haastateltu jo ensimmäisellä kierroksella. Haastatteluun otettiin mukaan myös kolme uutta hankintakategoriaa, joiden työ oli vasta käynnistynyt syksyllä 2012. Näin saatiin monipuolisempaa tietoa kehittämisen edistymisestä ja toisaalta taas uusien ryhmien käynnistymisestä sekä useamman henkilön näkemyksiä jatkokehittämistarpeista. Haastattelua oli mahdoton toteuttaa samoille ryhmille ja samoille henkilöille molemmilla kierroksilla, koska organisaatio elää koko ajan. Taustalla oli esimerkiksi, että hankintakategoriatyöhön osallistunut ryhmä oli lopetettu kuluvana vuonna, ryhmä oli tauolla suuren kilpailutuksen vuoksi tai ryhmän toimintaa ei oltu vielä ehditty täysillä jatkokäynnistää. Haas-

tateltavat hankintakategoriat olivat: koneurakoinnit ja kiviaineet, kuntoutus, varhaiskasvatus, kuljetus, kalusteet ja uusina ryhminä mukana elintarvikkeet ja ateriapalvelut, vammaispalvelujen asumis-, työ-, ja päivätoiminta sekä postipalvelut. Haastatteluilla kartoitettiin hankintakategoriatyön kehittymistä ja jatkokehittämistarpeita.

A. Hankintakategoriatyön aloitus:

1. Miten hankintakategoria työryhmän työ on lähtenyt käyntiin?

Alkumittaus 2012:

Kolme haastateltavaa muisti, että ensin oli ison foorumin aloituskokous valtuustotalolla, jossa kerrottiin uudesta toimintatavasta. Sen jälkeen hankintakategoriatyö on lähtenyt käyntiin seitsemässä ryhmässä. Kolmella haastateltavalla oli pientä epätietoisuutta ryhmän toiminnasta yhä. Asiantuntija saa parhaimmillaan ryhmän tuen ja osittain työkirjan kanssa edistytettiin nopeasti sekä talous on kuvioissa mukana osassa ryhmissä.

Loppumittaus 2013:

Kysyttiin vain kolmelta uudelta ryhmältä. Kaikkien ryhmien toiminta oli alkanut hyvin ja eteni suunnitelmallisesti sekä kokoukset oli hyvin valmisteltu.

2. Onko ryhmässä tarpeellinen edustus?

Taulukko 7. Ryhmän edustusta koskevat vastaukset

Mittausaika	Kyllä	Ei ollut tietoa	Ehkä
Alkumittaus 2012	6 kpl	1 kpl	3 kpl
Loppumittaus 2013	8 kpl	-	-

Tarpeellinen edustus katsottiin olevan, mutta loppumittauksessa toivottiin joihinkin ryhmiin täydennystä lähinnä talousohjauksesta ja hankintapalveluista sekä ehkä täydennystä eri toimialoilta tai substanssiosaajaa tietyltä aihealueelta.

3. Onko hankintakategorian työryhmä oivaltanut työn tavoitteet?

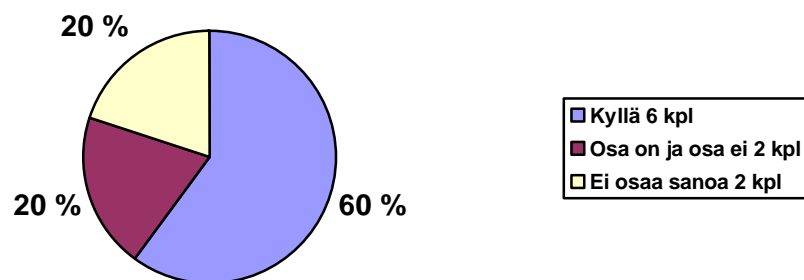
Taulukko 8. Työn tavoitteiden oivaltamista koskevat vastaukset

Mittausaika	Kyllä	Ei	Ehkä
Alkumittaus 2012	5 kpl	2 kpl	3 kpl
Loppumittaus 2013	6 kpl	1 kpl	1 kpl

Loppumittauksessa olevat uusien kategorioiden kaikkien kolmen edustajan mukaan työryhmä oli oivaltanut työn tavoitteet. Ei ja ehkä vastaukset kohdistuvat pidempään toimiviin ryhmiin.

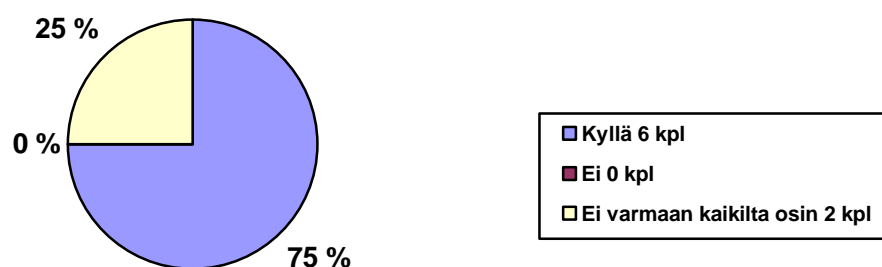
4. Onko hankintakategorian työryhmä innostunut työskentelystä?

Alkumittaus 2012:



Kuvio 11. Hankintakategoria työryhmän innostusta koskevat vastaukset 2012,

Loppumittaus 2013:



Kuvio 12. Hankintakategoria työryhmän innostusta koskevat vastaukset 2013.

Ei varmaan kaikilta osin vastaukset kohdistuivat jo pidempään toimiviin hankintakategoriaryhmiin.

Johtopäätökset A. osio, Hankintakategoriatyön aloitus

Uusien hankintakategoriatyöryhmien työ on käynnistynyt hyvin, koska esittelymateriaalia on monipuolistettu ja tehty selkeä esite sekä uudistunut työkirja tukee systemaattista etenemistä. Ryhmissä oli tarpeellinen edustus, mutta täydennyksiä kaivattiin lähinnä talousohjauksen ja hankintapalvelujen osalta sekä mahdollisesti tietynlaista substansiosaamista. Hankintakategoriatyöryhmän työn tavoitteiden oivaltaminen oli kasvanut 25 %. Hankintakategoriaryhmäläisten innostuminen työskentelystä oli kasvanut 15 %.

B. Hankintakategoriatyön kuormittavuus ja mielekkyys:

1) Onko tiedon ja datan keräily ollut työlästä?

Alkumittaus 2012:

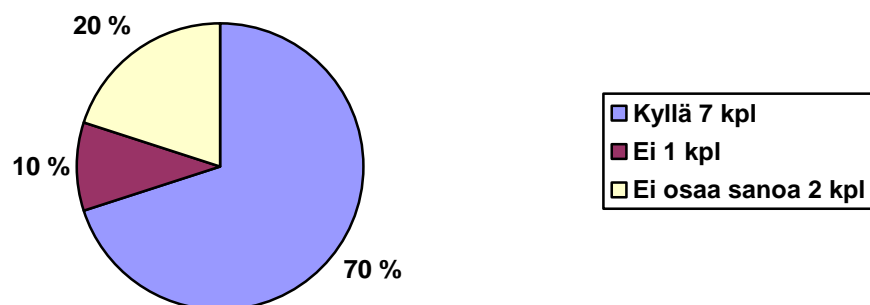
Seitsemän haastateltavan mukaan tiedon keruu ei ole ollut työlästä. Tätä tietoa tuotetaan toimialoilla eli on normaaleja rutiineja ja laskennallinen seuranta tehdään joka tapauksessa. Joskus tietoja kerätään alaisilta tai toimipisteiltä, silloin tiedonkeruu voi osoittautua suureksi.

Loppumittaus 2013:

Kaikkien haastateltavien mukaan tiedon keruu ei ole ollut työlästä, koska tiedot kerätään joka tapauksessa jo nyt. Hankintakategoriatyössä tietoa hyödynnetään eri näkökulmasta analysoiden ja se koettiin tärkeäksi.

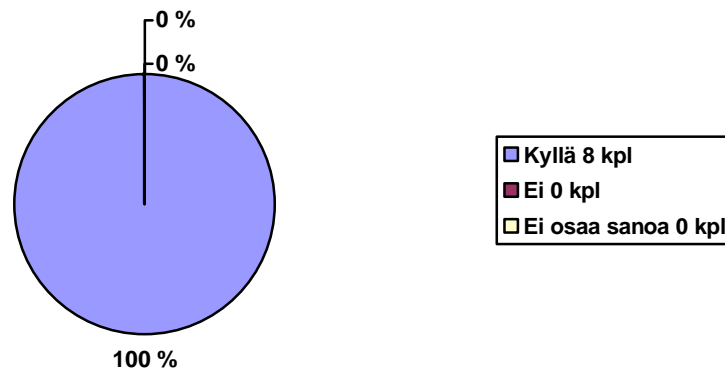
2) Onko hankintakategoriatyö mielekäs ja tärkeä tehtävä?

Alkumittaus 2012:



Kuvio 13. Hankintakategoriatyön mielekkyyttä ja tärkeyttä koskevat vastaukset 2012.

Loppumittaus 2013:



Kuvio 14. Hankintakategoriatyön mielekkyyttä ja tärkeyttä koskevat vastaukset 2013.

Johtopäätökset B. osio, Hankintakategoriatyön kuormittavuus ja mielekkyys
Tiedon ja datan keräily ei kuormita hankintakategoriaryhmäläisiä liikaa. Jo tuotettua tietoa analysoidaan hankinnan näkökulmasta. Hankintakategoriatyö koetaan tärkeäksi ja mielekkääksi (kasvua 30 %), koska se tekee hankinnan näkyväksi ja strategisesti mielenkiintoiseksi.

C. Hankintakategoriatyön tavoitteet/vaikutukset, väittämiä

Taulukko 9. Yhteenveto hankintakategoriatyön väittämistä 2012 ja 2013.

	Täysin samaa mieltä 2012/2013	Jossain määrin samaa mieltä 2012/2013	Ei samaa mieltä, eikä eri mieltä 2012/2013	Jossain määrin eri mieltä 2012/2013	Täysin eri mieltä 2012/2013
Tukee hankintojen systemaattisista ennakoivaa suunnittelua	6/5	3/1	0/1		0/1
Tähtää pitkän aikavälin hankintojen suunnitteluun	8/4	0/1			0/3
Jämäkoittaa hankintojen koordinoitua hankintakategoriassa	7/5	2/2	0/1		
Hankintakategoriatyö kehittää toimintatapoja kilpailutuksissa ja sopimussuhteissa	4/5	4/1	0/2		
Hankintakategoriatyö tuo kustannussäästöjä ja kustannustehokkuutta	1/2	5/4	2/1		0/1
Suurtuotteen syvällisempi tietämys lisääntyy ryhmässä	7/7	1/1			
Riskien hallinta on ennakoivampaa	5/4	3/3	0/1		
Hankintakategoriatyö tuo lisää suunnitelmallisuutta hankintoihin	8/7		0/1		
Hankintakategoriatyö edistää kaupungin strategioiden ja tavoitteiden toteutumista hankinnoissa	5/6	4/2			

*osa vastaajista ei osannut antaa rastia arvoasteikon mukaisesti.

Johtopäätökset C. osio, Hankintakategoriatyön tavoitteet/vaikutukset

Alkumittauksessa 2012 vastausten hajonta oli pienempää ja pääsääntöisesti vastaukset olivat "täysin samaa mieltä" tai "jossain määrin samaa mieltä" asteikon laidalta. Tosin kaikilta haastateltavilta ei saatu ollenkaan vastauksia tähän osioon. Loppumittauksessa 2013 vastausten hajonta on suurempaa, löytyy "täysin eri mieltä" vastauksia asteikon toiselta laidalta ja myös huomattavasti enemmän neutraaleja "ei samaa eikä eri mieltä" vastauksia.

Alkumittauksessa parhaiten pärjäsivät seuraavat kolme tavoitetta: hankintakategoriatyö tuo lisää suunnitelmallisuutta hankintoihin, tähtää pitkänaikavälin hankintojen suunnitteluun ja hankintakategorian syvällisempi tietämys lisääntyy ryhmässä. Loppumittauksessa parhaiten sijoituivat seuraavat kolme tavoitetta; hankintakategoriatyö edistää kaupungin strategioiden ja tavoitteiden toteutumista hankinnoissa, hankintakategoriatyö tuo lisää suunnitelmallisuutta hankintoihin ja hankintakategorian syvällisempi tietämys lisääntyy ryhmässä. Loppumittauksessa "täysin eri mieltä" vastauksia kolme kappaletta koskien kohtaa: tähtää pitkänaikavälin hankintojen suunnitteluun.

D. Työkirjan arviointi:

1) Pitäisikö olla jonkinlainen perehdytysopas vastuuhenkilölle?

Alkumittaus 2012:

Haastateltavissa kahdeksan oli sitä mieltä, että olisi hyvä tehdä pieni opas (esim. A4/vihkonen/tiivis opastava mainos eli hankintakategoriatyö pähkinänkuoressa. Pidettiin myös tärkeänä, että hankintakategorian työkirjat ja muu aineisto on ryhmän käytössä SharePointissa. Kaksi haastateltavaa ei osannut ottaa kantaa asiaan.

Loppumittaus 2013:

Hankintakategoriatyöstä on tehty asian kokoava esite ja hankintakategorian aineisto on sähköisessä ryhmätyötilassa (Share Point) kaikkien käytettävissä. Haastateltavista neljä oli sitä mieltä, että esite on riittävä ja toimiva (vasta aloittaneet ryhmät). Neljä haastateltavista ei osannut ottaa kantaa asiaan (pidempään toimivat ryhmät).

3) Toimiiko työkirja hyvänä pohjana keskustelulle ryhmässä?

Alkumittaus 2012:

Haastateltavista seitsemän oli sitä mieltä, että työkirja toimii ja jäsentää asiat oikeisiin kohtiin. Kaksi haastateltavaa ei osannut ottaa kantaa asiaan.

Loppumittaus 2013:

Kaikki kahdeksan haastateltavaa piti työkirjaa toimivana dokumentointivälineenä ja työkirjan jäsentynyt sisältö toimii pohjana keskustelulle ryhmässä. Työkirjaa käytetään ja hyödynnetään nykyisin myös muissa tarkoituksissa, koska siinä on kootusti hankintakategoriasta kerättyjä tietoja.

4) Tulisiko työkirjaan luoda yksinkertaisia menetelmiä ja malleja käsitellä asioita ja dataa? (esim. nykytila-analyysit, tavoitteiden asetanta, markkinatilanne/toimintaympäristö-analyysit, riskianalyysi)

Alkumittaus 2012:

Haastateltavista kahdeksan oli sitä mieltä, että työkirjaan kannattaa luoda lisää erilaisia malleja, työkaluja ja esimerkkejä. Kaksi haastateltavaa ei osannut ottaa kantaa asiaan.

Loppumittaus 2013:

Haastateltavista seitsemän oli sitä mieltä, että työkirjaan voi vielä luoda lisää erilaisia analyysejä, kuvia, taulukoita kuvata asioita. Sisältöä ei ole tarvetta enää laajentaa, eikä tekstiosuuksia lisätä. Yksi haastateltava ei osannut ottaa kantaa asiaan.

5) Miten työkirjaa tulisi kehittää?

Alkumittaus 2012:

Työkirja ja muu materiaali tulee saada SharePointiin sekä sinne linkkejä lakeihin, sekä lisätä vuorovaikutteisuutta ryhmän kesken. Osa kilpailutuksista ei ole ilmoitettu hankintapalvelujen vuosisuunnitelmaan, ja toivottiin että, voisiko vuosisuunnitelman teon linkittää jotenkin hankintakategoriatyöhön. Työkirjaan voisi kehitellä ohjeistusta hankinnan perusprosessille, benchmarkkausta lisää, koota ajantasaiset lait/säädökset/ohjeet työkirjakohtaisesti. Hyvin edistynyttä työkirjaa voisi hyödyntää myös muissa yhteyksissä.

Loppumittaus 2013:

Työkirjan sisältöä ei ole tarvetta enää laajentaa, enemminkin lisää kuvia, liikennevaloja, analyyseja, innovaatioita maailmalta jne. Kun hankittavaa palvelua/tavaraa koskeva

lainsäädäntö muuttuu, niin sen tiedotuksen tulee tulla hankintakategoriaryhmän kautta vastuuhenkilöille. Reklamaatioiden kokoomataulukoita voisi täydentää määrä suhteutettuna tilauksiin ja toimituksiin asetelmalla. Ostopalvelujen vahvuuksia voisi myös benchmarkata ja tiedottaa niistä.

Johtopäätökset D. osio, Työkirjan arviointi

Työkirja toimii ryhmässä jäsentäen keskustelua ja dokumentointivälineenä. Pidemmälle edistyneiden ryhmien edustajat ovat ruvenneet käyttämään työkirjaa tietolähteenä myös muissa työtehtävissään. Työkirjan sisältöä ei ole tarvetta laajentaa, eikä tekstiosuuksia lisätä, vaan lisätä analyyseja, kuvia, taulukoita, liikennevaloja jne. Työryhmän vetäjän tulee seurata alan lainsäädännön kehittymistä ja informoida siitä ryhmää.

E. Hankintakategoriatyön kehittäminen:

- 1) Tulisiko hankintakategorian työryhmäläisille järjestää myös lisää koulutusta tai uusintakoulutus vuonna 2011 olleesta?

Alkumittaus 2012:

Aikaisemmin toteutettuun kategoriajohtamisen koulutukseen eivät päässeet kaikki mukaan, joten kolme haastateltavaa toivoi sen uusimista. Kaksi haastateltavaa pitivät kategoriakoulutusta hyvänä. Neljä haastateltavaa toivoi yhteisfoorumia, jossa voisivat kuulla eri hankintakategorioiden työryhmien työskentelystä ja onnistumisista sekä oppia muilta (kilpailutuksien tuloksista, porkkana/sanktio -ideoista, peruskoulutusta hankintakategoriatyöstä jne.). Lisäksi toivottiin ehkä lakikoulutusta, räätälöityä neuvottelukoulutusta vaativiin neuvotteluihin ja yleensä koulutusta.

Loppumittaus 2013:

Kaikki haasteltavat pitivät tärkeänä hankintaosaamisen koulutuksen lisäämistä. Hankintakategoriatyössä mukana olevat ovat juuri niitä keskeisiä henkilöitä, joiden syvällisempää tietämystä hankintojen suunnitteluun vaikuttavista keinoista tulee lisätä. Kaksi kertaa vuodessa toteutettavat teema-aamupäivät saivat kannatusta ja aihe-ehdotuksia saatiin mm. sopimuskoulutusta, sanktiot/porkkanat, markkinaoikeus tapauksia, reklamaatiot ja tietoa muiden hankintakategorioiden työn onnistumisista. Työpajatyypeistä ja valittuun teemaan syventyvää asioiden käsittelyä kaivattiin myös.

2) Pitäisikö hankintakategoriatyöhön luoda yksinkertaisia ja selkeitä mittareita sen vaikuttavuudesta? Ideoita mittaukseen?

Alkumittaus 2012:

Seitsemän haastateltavan mielestä tavoitteita tulee mitata. Mittareiksi ideoitiin yleensä hankintatyöhön soveltuvia mittareita: taloudellinen näkökulma (säästöt), kuinka paljon hankintoihin menee henkilötövuosissa aikaa, asiakastytytyvääisyyttä (kuntalainen), rek-lamaatioiden määrä, mallintaa sopimuksen seuranta, työprosessien selkiintyminen, markkinatilanteen muutokset, toimittajamäärät, uusien palveluntuottajien sijoittuminen markkinoille, hintakehitys, sanktiot, kilpailutusprosessin toimivuus, saavatko yksiköt apua hankintakategoriatyöstä, prosentteina onko tavoitteet toteutuneet (huomioitava eri vaiheissa olevat ryhmät).

Loppumittaus 2013:

Hankintakategoriatyön vaikuttavuuden mittarien ideointi koettiin vaikeaksi, vaikka mittarit koettiin tarpeellisiksi. Oman substanssinsa kautta hankintojen mittareiksi ehdotettiin ohioistoja, euroja, hintoja ja palautekyselyjä asiakkailta sekä tarjoajilta.

3) Minkälaista tietoa hankintakategoriatyössä tulisi tuottaa, jotta sitä voidaan hyödyntää tulevien kilpailutuksien suunnittelussa

Alkumittaus 2012:

- Ostoja tulisi jaotella kootusti, mitä ostetaan, mistä ostetaan (haarukoida lähi-toimittajat), onko samoja tuotteita ja toimittajia eri kilpailutuksissa.
- Hankintoja tulisi keskittää ja saada volyymin kautta säästöjä ja siten vähempi laskuja.
- Markkinoita tulisi selvittää.
- Benchmarkinginkia tulisi lisätä kilpailutuksien osalta ja seurata pääkaupunkiseudun kaupunkien hankintoja, (neljän haasteltavan näkemys).
- Kaupungin strategioita tulisi jalkauttaa hankintoihin.
- Kilpailutuksissa tapahtuneet sudenkuopat tulee dokumentoida.
- Tarvitseeko kestävä kehityksen asiat tulla hankintapalvelujen kautta hankintoihin? Kaupungilla on muitakin kestävä kehityksen foorumeita hoitama näitä asioita.
- Hankinnoissa tulisi edistää kestävä kehityksen, asiakaslähtöisyyden, kustannustehokkuuden ja uusien toimintatapojen tuominen hankintoihin (palveluseteli).

- Hankinnoissa tulisi seuranta (hankintojen ilmoituskanava Hilma) ja tiedon jakaminen ryhmälle. (kahden haastateltavan näkemys)
- Tarvittaisiin reklamaatiokirjepohjia.
- Ohjeita ja malleja tulisi luoda tilaajille. Tilaajaryhmäkohtaisia ohjeita. Sähköisessä tuotekatalogissa nimeltään E-katalogissa voisi olla laajemminkin tietoa. Apuvälineitä valintoihin.
- Erpin (toiminnanohjausjärjestelmä) tilauksia tulisi kehittää toiminnan ohjausjärjestelmässä hankinnan osa-alueella.
- palveluntuottajan vaihtumisesta johtuvaan muutosvaiheeseen tulee luoda sabluuna sopimusehtoihin. Siirtymävaihe tulee hoitaa joustavasti ja yhteistyössä uuden ja vanhan palveluntuottajan välillä.
- Kilpailutuksien uhkatekijöitä tulisi ennakoida ja tehdä tarvittavia linjauksia.
- Tulevaisuuden hahmottamista tulisi lisätä, visioita, lisätäänkö ostopalveluja ja mihin suuntaan ostopalveluja kehitetään.
- Sopimusten auditointi ulkopuolisella taholla tulisi lisätä.
- Kilpailutusprosessin toimivuuteen ja virheettömyyteen tulee panostaa. Hyvät ja huonot kokemukset tulee dokumentoida.

Loppumittaus 2013:

- Vertailuja tulee lisätä eri palvelumuotojen hankinnoista ja miten hankinnat on hoidettu kuusikko kunnissa.
- Tulee tuottaa kustannustehokkuutta edistävää tietoa ja benchmarkata parhaita käytäntöjä.
- Hankintojen systemaattisuutta edistävää tietoa tulee kerätä ja miten hallinnoida laajat hankintojen palvelukokonaisuudet.
- Koota sopimuksittain toimittajat eurojärjestykseen, kilomääräisen kulutuksen a-tuotteet.
- Tuottaa tietoa, jolla saadaan vankka johdon tuki ja linjaukset.
- Tulee tuottaa kestävän kehityksen mukaisista hankinnoista, lakeja noudattaen. Kysyntä luo toimittajille painetta ympäristöystävällisyyteen.
- Luoda tietoa, jotta saadaan Suomen parhaat tuottajat Espooseen. Valvotaan paljon ja asenne on negatiivinen ostopalveluilla. Opitaan myös palveluntuottajilta, ostopalvelujen vahvuuksien arviointia.
- Tehdä analyyseja kilpailutuskierröksistä ja nimenomaan esimerkiksi kysymys/vastaus dokumentaatiosta.

- Arvioida nykyisen sopimuksen tuoteryhmittelyn toimivuutta, toimittajamäärän sopivuutta ja tuoda uusia kilpailutustarpeita alueella.
- Linjauksia hankittaviin palveluihin ja tuotemäärittelyihin.
- Koota pirstaloitunut hankinta kokonaisuudeksi ja johtaa sitä yhtenäisesti.

4) Onko hankintakategorian avaintoimittajat määritelty ja sopimusseurantaan luotu toimintastrategiat?

Taulukko 10. Yhteenvedo avaintoimittajien määrittelyn tilanteesta ja sopimusseurannasta

Avaintoimittajien määrittelyn tilanne, alkumittaus 2012:	Avaintoimittajien määrittelyn tilanne, loppumittaus 2013:
<ul style="list-style-type: none"> • avaintoimittajat on tiedossa. (yhdeksän haastateltavan näkemys) 	<ul style="list-style-type: none"> • avaintoimittajat on tiedossa. (viiden haastateltavan näkemys)
<ul style="list-style-type: none"> • parhaillaan määritellään avaintoimittajia. 	<ul style="list-style-type: none"> • parhaillaan määritellään avaintoimittajia. (kolmen haastateltavan näkemys)
<ul style="list-style-type: none"> • muistettava myös erikoistuotteiden toimittajat. 	
Sopimusseuranta, alkumittaus 2012:	Sopimusseuranta, loppumittaus 2013:
<ul style="list-style-type: none"> • avaintoimittajien kanssa on tapaamiset säännöllisesti 1- 2 krt/v. Toimintatavat ja sanktiot käytössä. (kahden haastateltavan näkemys) 	<ul style="list-style-type: none"> • avaintoimittajien kanssa on seurantalaverit säännöllisesti ja toimintatavat luotu.
<ul style="list-style-type: none"> • osaa toimittajia tavataan vain reklamaatiotilanteissa. 	<ul style="list-style-type: none"> • seurantalaverit toimittajittain (useita sopimuksia) kehitetään parhaillaan.
<ul style="list-style-type: none"> • palveluprosessia on hiottava toimittajan kanssa sopimusaikana. 	<ul style="list-style-type: none"> • on toimintastrategia; tekniset vuoropuhelut, seuranatopalaverit ja kriisipalaverit.
<ul style="list-style-type: none"> • hyvät sopimus pohjat tukee sopimuksen aikaista seuranta. 	<ul style="list-style-type: none"> • sopimusseurantaan on luotu käytänteet ja toivotaan yhteistä linjaa.
<ul style="list-style-type: none"> • tilaajavastuu.fi käyttöä lisättävä. 	<ul style="list-style-type: none"> • sopimusseurantaan ei ole luotu toimintastrategiaa. (kahden haastateltavan näkemys)
<ul style="list-style-type: none"> • kuinka toimia kun tulee sopimusaikana ongelmia? 	
<ul style="list-style-type: none"> • valvonta pitää olla konkreettista eli tuotekonseptit pitää olla hyvin kuvattu. 	
<ul style="list-style-type: none"> • sopimusseuranta toimii huonosti, tulee paljon negatiivista palautetta. 	

- 5) Mitä hyötyä hankintakategoriatyöstä saadaan eri tasoille: organisaatiolle, johdolle, asiantuntijoille, markkinoille?

Taulukko 11. Yhteenvedo hankintakategoriatyön hyödyistä eri tasoille

Organisaatiolle, alkumittaus 2012:	Organisaatiolle, loppumittaus 2013:
Keino saada kaikki ostaminen ja tarve näkyviin.	Hankintaosaamisen kehittäminen.
Saadaan kustannustietoisuutta.	Saadaan faktatietoa ja läpinäkyvyyttä hankintoihin.
Vähentää yksittäistilauksia, kun kerätään rypäs esim. huutokauppaan.	Tunnistetaan tarve yhdistää kilpailutuksia.
Tehdään yhdessä, ei sooloilla, tietotaito lisääntyy.	
Johdolle, alkumittaus 2012:	Johdolle, loppumittaus 2013:
Tietää oman vastuualueensa ja koko palvelu- ja tuotevalikoiman.	Tietoa hankinnoista ja saada läpinäkyvyyttä.
Työ tulee näkyväksi kentälle, ohjeistus, vinkit jne.	Kestävän kehityksen periaatteiden mukaisten tuotteiden hinnat.
Suunnitelmallisuutta ja jatkuvaa yhteistyötä eri tahojen kanssa.	Jäsennettyä tietoa kilpailutuksista.
Työkirja tukee johtamista, hyvä tietopaketti, tiivistää asiat yhteen.	
Asiantuntijoille, alkumittaus 2012:	Asiantuntijoille, loppumittaus 2013:
Luo aikataulutusta, osataan varata resurssit, osaamisen ja kiinnostuksen kautta voi ottaa huomioon esimiestyös- sään.	Apuna työsuunnittelussa, resurssien varaus kilpailutuksiin.
Yhteisen foorumin keskusteluille.	Tehdään yhdessä suunnittelua.
Markkinoille, alkumittaus 2012:	Markkinoille, loppumittaus 2013:
Tiedostavat tarpeen, isot syö pienet, kilpailu kutistuu, osa-tarjous mahdollisuus luotava.	Ostajan tarpeet ja toimintatavat.
Yhtenäiset asiakirjat.	Ympäristöystävällisyyden tiedostaminen.
Yhtenäinen kuva ulospäin.	Espoon onnistumiset.
Visiot ja suunnitelmat tiedossa.	Markkinaosaamisen tiedostaminen.
Haluaisivat nimilistoja ostajista ja koordinoitua.	Selkeyttää tarjouspyyntöjä.

Johtopäätökset E. osio, Hankintakategoriatyön kehittäminen

Hankintakategoria työryhmäläisille tulee järjestää säännöllisesti koulutusta hankinnan eri osa-alueista. Hankintakategoriatyön vaikuttavuuden mittareita tulee kehittää esi-

merkiksi kohdistuen kustannussäästöihin, hankintaprosessin läpimenon aikaan jne.. Hankintakategoriatyössä tulee tuottaa, yhdistellä, jalostaa ja analysoida monipuolisesti hankintojen suunnittelussa tarvittavaa tietoa. Luoda tietoa, jotta saadaan Suomen parhaat tuottajat Espooseen. Pääsääntöisesti hankintakategorian avaintoimittajat on tunnistettu, mutta sopimuksenseurantaan toimintastrategioita on luotu vaihtelevasti. Hankintakategoriatyöstä saadaan hyötyä organisaatiolle, johdolle, markkinoille. Hyödyt koostuvat hankinnasta saatavilla tiedoilla ja läpinäkyvyydellä, tukee hankintojen ennakkoivaa suunnitelmallisuutta, kertoo ostajan tarpeet ja toimintatavat sekä lisää strategioiden jalkautumista hankintoihin.

F. Lopuksi:

1. Millaisia vaikeuksia olet kohdannut hankintakategoriatyössä? Mitkä ovat suurimmat esteet/haasteet hankintakategoriatyössä?

Taulukko 12. Yhteenveto esteistä ja haasteista sekä vaikeuksista

Haasteet, alkumittaus 2012:	Haasteet, loppumittaus 2013:
<ul style="list-style-type: none"> • kuinka saada kaikki ryhmäläiset mukaan • pitkänaikavälin suunnittelu • asioiden hektisyys, sopimusten hankskaaminen • ei voida nopeasti ja joustavasti toteuttaa uusia asioita, vaatii luottamuselimien päätöksiä • tietämyksen lisääminen hankintakategoriasta • peruskilpailutusaikataulu tulee saada toimimaan ja ennakointia lisää 	<ul style="list-style-type: none"> • erilaisten näkökulmien ymmärtäminen • saada käynnistettyä näin tärkeä työmuoto osaksi hankinnan suunnittelua • työn tavoitteiden ymmärtäminen ja sen tekeminen tärkeäksi • tulosityksiköiden välistä yhteistyötä tarvitaan • ajankäytön hallinta
Esteet, alkumittaus 2012:	Esteet, loppumittaus 2013:
<ul style="list-style-type: none"> • ei yhtään enempää kokouksia • muutosvastarinta uusille asioille 	<ul style="list-style-type: none"> • ei esteitä • ajanpuute
Vaikeudet, alkumittaus 2012:	Vaikeudet, loppumittaus 2013:
<ul style="list-style-type: none"> • tietojen keruu kätevämmäksi, valmiita hakuja • aikapula 	<ul style="list-style-type: none"> • ei vaikeuksia • informaation kulku toimialan sisällä • aikapula

2. Kuvaile onnistumisesi hankintakategoriatyössä?

Alkumittaus 2012:

- Eteenpäin katsomisen meininki, ennakointi.
- Työkirja on loistava asiakirja, koska hajallaan oleva tieto on siinä yhdistetty.
- Tiedon kerääminen ja tuottaminen sekä sen lisääntyminen.
- Tuo omaan ja yksikön työhön aikataulutusta.
- Tuo mallinnusta, kehittyneempää vertailua, saavutetaan loppukäyttäjätasvällinen ratkaisu.
- EU-säädösten parempi ymmärrys.
- Saadaan linjauksia ja tiedostetaan mahdollisia eroavaisuuksia eri yksiköiden toiminnassa.
- Kyseenalaistaa tiettyjä käytäntöjä ja voi vaikuttaa niihin.

Loppumittaus 2013:

- Hyvä fiilis tehdä työtä ryhmässä.
- Tulee järjestettyä aikaa kehittämistyölle.
- Hankintakategoria saa strategisen näkyvyyden.
- Yhteistyö hankintakollegoiden kanssa yli toimialarajojen.
- Hankintakategoriatyö on hieno kokonaisuus ja tietoa tulee hyödyntää.
- Hankintakategoriaryhmä tarvitsee uuden hyvän aloituksen.
- Aikataulutus useammalle vuodelle kilpailutuksista.
- Uuden kilpailutustavan kokeilu esim. sähköinen huutokauppa.

Johtopäätökset F. osio, Lopuksi

Hankintakategoriatyön haasteina on saada käynnistettyä ja vakiinnuttua uusi työmuoto osaksi hankinnan ennakoivaa ja pitkänaikavälin suunnittelua. Työn tavoitteiden ymmärtäminen ja niiden tärkeys on haaste. Esteinä nähdään lähinnä ajanpuute. Onnistumisia on saavutettu eteenpäin katsomisen meaningillä ja järjestämällä tärkeälle kehittämistyölle aikaa. Yhteistyö hankintakollegoiden kanssa yli toimialarajojen on tärkeää. Hankintakategoria saa strategisen näkyvyyden organisaatiossa.

4.3 Hankintakategorian työkirjan kehittäminen

Hankintakategorioiden työkirjojen alkukartoitus ja lopputilanteen mittaus toteutettiin dokumenttianalyysin keinoin. Dokumenttianalyysi tehtiin 25.2.2012 sen hetkisten työkirjojen tilanteesta ja samanlainen dokumenttianalyysi toteutettiin loppumittauksena



















25.2.2013. Alkukartoituksessa hankintakategorioita oli 23 kappaletta ja ne kaikki otettiin analyysin perusaineistoksi, jotta saadaan kokonaiskuva aloitustilanteesta. Hankintakategorioista kahdeksan työryhmän toiminta oli aloittamatta, joten näiden ryhmien työkirjoja ei voitu ottaa analyysiin mukaan. Jo käynnistyneitä hankintakategoria työryhmiä oli viisitoista kappaletta ja näiden työryhmien työkirjat otettiin tarkastelun kohteeksi. Loppumittaushetkellä hankintakategoria työryhmiä oli 17 kappaletta, joista kahden työryhmän toiminta oli aloittamatta. Näin ollen loppumittauksessakin oli 15 työkirjaa. Työkirjat luettiin läpi ja aineisto litteroitiin Excel-taulukkoon työkirjan peruspohjan (28.2.2011) mukaisen otsikoinnin mukaisesti. Otsikkotasolla arvioitavia osioita on yhdeksän kappaletta. Opinnäytetyön aineistoksi on rajattu näistä neljä osiota, koska dokumenttianalyysissä nämä osiot nousivat kehittämiskohteiksi.

Taulukko 13. Arviointiin luotiin seuraavanlainen asteikko.

Pisteet	Selite
0	ei tietoja
1	aloitettu hahmottelemaan, puutteelliset tiedot.
2	hyvä aloitus, vaatii jalostusta, suppeat tiedot.
3	sisältää 28.2.2011 mukaisen työkirjapohjan mukaiset tiedot alkumittauksessa ja 30.8.2012 päivitetyn työkirjanpohjan mukaiset tiedot oli mahdollisuuksien mukaan otettu huomioon loppumittauksessa.

Maksimissaan pisteitä saattoi saada yhteensä 45 per työkirjan otsikon mukaisen osion osalta (= 15 työkirjaa x 3 pistettä). Pisteytysasteikon laati opinnäytetyön tekijä.

Taulukko 14. Yhteenveto pisteistä osioittain

Analyysin kohteena olevat osiot	Yhteensä pisteet alkumittauksessa	Liikennevalot	Yhteensä pisteet loppumittauksessa	Liikennevalot	Prosentteina muutos
Suurtuotteen vastuuhenkilöt ja roolit	40		43		7,5 %
Suurtuotteen sisältö	40		41		2,5 %
Kilpailutussuunnitelma	38		41		7,9 %
Hankintakategoriaan kuuluvien tuoteryhmien nykytila-analyysi	23		30		30,4 %
Tavoitteet hankintakategoriassa	26		28		7,7 %
Markkinatilanne	11		11		0 %
Riskienhallinta	14		14		0 %
Raportointi	15		31		106,7 %
Organisointi	21		34		61,9 %

Liikennevalot: Vihreän valon saavutti, jos oli yli 60 % maksimipistemäärästä (yli 27 pist.). Keltaisen valon sai, jos oli yli 30 % maksimipistemäärästä (yli 13,5 pist.). Punainen hälytysvalo syttyi, mikäli pisteet jäivät alle 30 % maksimipistemäärästä (alle 13,5 pist.).

Edellä mainittuihin rajoihin päädyin, koska vasta aloittaneilta työryhmiltä olisi ollut kohutuntouta vaatia täydellistä tulosta ja usean vuoden seurantatietoja ei oltu vielä kerätty. Työkirjan osioita työstettiin myös hierarkisesti ylhäältä edeten alaspäin, joten lopputyökirjan osioihin ei välttämättä oltu ehditty vielä paneutua täydellisesti. Kuudenkymmenen prosentin rajan rikkoontuminen vaati kuitenkin jo hyvää jäsentynyttä asioiden käsittelyä ja tarpeen mukaista hyödynnettävää tietosisältöä.

Hankintakategoriatyökirjan osioiden alkumittauksessa kehittämishankkeen kohteina tärkeimmiksi nousivat markkinatilanne ja riskianalyysi sekä seuraavaksi tärkeimpinä hankintakategoriaan kuuluvien tuoteryhmien nykytila-analyysi ja tavoitteet hankintakategoriassa. Nämä osiot ovat niitä, joihin teoreettisen viitekehyksen tutkimisen avulla etsitään myös uusia menetelmiä. Lisäksi totean, että työkirjan kaksi viimeistä osiota (raportointi ja organisointi) saivat hiukan heikommat pisteet ja keltaisen liikennevalon värit. Tähän vaikuttaa se, että ne ovat työkirjan viimeisiä osioita ja kaikki ryhmät eivät olleet vielä ehtineet työkirjaa näin pitkälle. Asiat ovat siis vain kirjaamatta työkirjaan, eivätkä ole työskentelyn keskeisimpiä kohteita muutoinkaan kokonaisuuteen peilaten. Hankintakategoriatyökirjan osioiden loppumittauksessa työkirjan osiot olivat pääsääntöisesti kehittyneet ja keltaiset liikennevalot olivat vaihtuneet vihreiksi hankintakategorian nykytila-analyysin ja tavoitteiden asetannan osalta. Tavoitteiden asettaminen tulee vielä helpottumaan vuoden 2013 aikana, kun voimme käyttää pohjana uusia hankintapoliittisia painopistealueita 2013 – 2016. Markkinatilanne ja riskienhallinnan osalta kehitystä ei ollut tapahtunut mittausten välillä. Tätä selittää osaltaan se, että kolmen hankintakategorian työskentely oli vasta alkanut mittauskautella ja ei oltu vielä edistytty näin pitkälle. Toisaalta signaali oli myös selvä ja nämä on otettava jatkokehittämistyön kohteiksi sekä analysoitava tarkemmin hidas kehitys.

Dokumenttianalyysin tulos kertoi työkirjojen alkutilanteen ja siitä kehittämistyötä jatkettiin ryhmähaastattelulla työkirjan kehittämisideoiden löytämiseksi.

Ryhmähaastattelu järjestettiin hankintapalvelujen hankintakategorioiden yhteyshenkilöille (=tuotepäälliköille) 20.4.2012 ja siinä oli tavoitteena saada ideoita hankintakate-

gorian työkirjan kehittämiseen sekä toimia osana työkirjojen tilanteen alkukartoitusta. Tuotepäälliköillä oli kokemusta työkirjan käytöstä ryhmän kanssa aikaisemmin toimiesaan ryhmien vetäjinä sekä spesifiä tietämystä omista hankintakategorioistaan. Ryhmähaastatteluun varattiin aikaa kolme tuntia, josta tunti meni hankintakategoriatyön uuden organisoinnin esittelyyn. Noin kaksi tuntia käytettiin varsinaiseen ryhmähaastatteluun.

Ryhmähaastattelun vetäjänä toimi tämän opinnäytetyön tekijä. Ryhmähaastatteluun oli kutsuttu 10 hankintapalvelujen hankintakategorian yhteyshenkilöä ja siihen osallistui 6 henkilöä. Heistä kolmella oli pitkäaikainen ja laaja kokemus hankintatyöstä julkisella sektorilla ja loppuilla kolmella aktiivinen perehdytys/kyseenalaistamisen vaihe meneillään.

Haastattelun alkaessa ryhmää innostettiin avoimeen ja ideoivaan työfiilikseen ja tarjottiin mietintäkarkkeja pohtimisen edistämiseen. Vetäjä oli valmistellut haastattelua varten kalvosarjan, jossa kerrottiin lyhyesti tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmistä, hankintakategorian työkirjan nykyisestä rakenteesta (osioista) ja annettiin ohjeet haastattelun etenemiseen. Haastattelu eteni osioittain ja jokaisessa osiossa tehtiin tietyt työvaiheet. Ensin katsottiin nykyisen työkirjan ohjeistus osio kerrallaan. Haastateltavia pyydettiin ammentamaan omista kokemuksistaan, hankintaosaamisestaan, luovuudestaan asioita, jotka näkisi tarpeelliseksi nostaa esim. työkirjan osioon ”markkinatilanne”. Niitä saattoi pohtia itsekseen tai pienissä porinaryhmissä noin viiden minuutin ajan. Sen jälkeen ideat kirjattiin liimalapuille ja juoksutettiin esim. ”markkinatilanne -taululle”. Kollegani nosti sieltä keskeiseksi katsomiaan liimalappujen ideoita vielä tarkempaan keskusteluun. Tämän jälkeen vetäjä antoi vinkkejä kunkin teeman osalta teorioiden pohjalta ja/tai esitteli esimerkkejä työkirjojemme toteutuksesta etenemällä kalvosarjassa. Usein keskustelu jatkui vielä näidenkin pohjalta.

Edellä esitetyllä menetelmällä käytiin läpi kolme osiota työkirjasta: markkinatilanne, riskianalyysi ja hankintakategoriaan kuuluvien tuoteryhmien nykytila-analyysi. Käsittelyjärjestys muodostui dokumenttianalyysin tuloksien pohjalta eli käsiteltiin ensin ne, jotka tarvitsevat kiireellisemmin kehitystyötä. Alkuperäisen suunnitelman mukaisesti tarkoitus oli käsitellä myös osio: ”tavoitteet hankintakategoriassa”, mutta haastattelun aika lopui kesken ja keskittymiskyky herpaantui jo usean tunnin työskentelyn tuloksena. Näin

ollen päädyttiin jättää edellä mainittu osio käsittelemättä ja toisaalta myös jo silloin oli tiedossa, että uudet tulevat kaupungin hankintapoliittiset painopistealueet selkiyttävät tätä osiota jatkossa.

Haastattelussa kertyneet ideataulut liimalappuineen litteroitiin Word-tiedostoksi kunkin osion osalta erikseen. Jokainen haastateltava tuotti keskimäärin 14 ideaa, jota voitaneen pitää hyvänä osallistumisaktiivisuutena. Ryhmähaastattelun tunnelma oli erittäin positiivisesti aktiivinen ja osallistuva.

Taulukko 15. Yhteenveto ideoista ja niitä koskevat alueet

Osio	Ideoiden määrä	Keskeisimmät alueet
Markkina-analyysi	29 ideaa	<ul style="list-style-type: none"> • Toimittajatietojen keräämiseen liittyvät asiat. • Tuotteiden hintaan ja kehitykseen liittyvät asiat. • Tiedon lähteet tehtäessä markkina-analyysia.
Riskianalyysi	25 ideaa	<ul style="list-style-type: none"> • Taloudelliset riskit. • Toiminnalliset riskit. • Lainopilliset riskit.
Nykytila-analyysi	27 ideaa	<ul style="list-style-type: none"> • Toimittajat, tuotteet ja kulutus (abc). • Tilaaminen ja laskutus. • Kuljetus ja varastointi. • Tuotantoprosessi. • Kehitystyö.

Ryhmähaastattelusta saatuja ideoita tullaan käyttämään hankintakategorian työkirjan kehittämisessä. Työkirjan uusi versio otettiin käyttöön elokuussa 2012.

Toinen ryhmähaastattelu järjestettiin 27.3.2013 ja siihen osallistui kolme henkilöä, jotka kaikki olivat kokeneita hankinta-asiantuntijoita. Ryhmän yksimielinen arvio oli, että työkirja oli kehittynyt huomattavasti paremmaksi aloitustilanteeseen verrattuna. Uudistettua hankintakategoria työkirjapohjaa käytiin osioittain läpi ja tehtiin haastatteluun osallistuvien esityksestä vielä parannuksia. Lähinnä kyseessä oli tarkennuksia ja pieniä täydennyksiä. Markkinoiden selvittäminen oli koettu vaikeaksi ja siihen tulee jatkossa etsiä uusia keinoja. Liite 2. Hankintakategorian työkirja

4.4 Tavoitteiden vieminen käytäntöön

Hankintakategorioiden työryhmien palavereihin valmisteltiin uusi entistä laajempi kalvosarja, jossa esitellään hankintakategoriatyön tavoitteet, mitä hankintakategoriatyö

on, organisaatio, hankintakategoriat, kolmikantayhteistyön vastuut, pelisäännöt, työtavat, onnistumiset ja ryhmäläisten ajatuksia työstä. Uusi kalvosarja tarvittiin tiedon jakamista ja motivointia varten. Sen tekivät erityisasiantuntijat ja se hyväksytettiin hankintajohtajalla. Asian läpikäyntiin ryhmissä soveltui parhaiten kalvosarja, jotta asioista voitiin myös keskustella ryhmän kanssa. Jatkossa ryhmien vetäjät jakavat kevään - syksyn 2012 kokouksissa ryhmäläisille myös uuden esitteen hankintakategoriatyöstä, jossa kerrotaan työn tavoitteet pähkinänkuoressa (A 4). Tämä uusi materiaali valmistui kesäkuun 2012 alkupuolella (vko 23).

Erityisasiantuntijat tapasivat kevään 2012 aikana omien ryhmänsä edelliset vetäjät ja suunnittelivat kunkin ryhmän osalta jatkoa ja ryhmän tavoitteita yhdessä. Tämän jälkeen jo aloittaneet ryhmät jatkoivat tapaamisia ja vielä aloittamattomien ryhmien toiminta käynnistetään.

Hankintakategorian työkirjan uusi versio julkaistiin elokuussa 2012 ja sitä käytetään ns. Espoon pohjana ryhmien työskentelyssä jatkossa. Kehittämisen pohjana käytettiin dokumenttianalyysistä ja ryhmähaastattelusta saatuja ideoita. Työkirjapohjaan on tuotu selkeämmin Espoon hankintatavoitteiden linjauksia, esimerkkejä analyyseista ja keskusteluun nostettavista asioista.

Syksyllä 2012 erityisasiantuntijat ja hankintajohtaja tapaavat joka toinen viikko säännöllisesti tehostaen suunnittelua ja työn etenemisen seuranta. Näin saadaan johdon tuki erityisasiantuntijoiden työlle ja voidaan yhdessä ratkaista ongelmia, kehittää asioita sekä viedä niitä eteenpäin.

Hankintakategoriatyötä on käyty esittelemässä eri toimintojen johtoryhmissä ja toimialojen hankintaringeissä. Nämä esittelypyynnöt ovat kummunneet hankintakategoriaryhmäläisten ehdotuksesta. Hankintapalvelujen uusille työntekijöille on myös järjestetty perehdytystä hankintakategoriatyöstä.

Keväällä 2013 järjestetään toimialojen ja hankintapalvelujen vastuuhenkilöille hankintakategoriakoulutusta. Se keskittyy vaikuttavuuden ostamiseen, palvelumuotoiluun ja sopimusseurantaan. Suunnitteilla on, että noin kolmen tunnin vastaavantyyppistä teemakoulutusta järjestettäisiin kaksi kertaa vuodessa vastuuhenkilöille.

5 Kehittämishankkeen tulokset

Kehittämishankkeen tuloksia arvioidaan kehittämistyöhön otettujen hankintakategorioiden osalta. Mittareina käytetään kehittämishankkeen aikana luotuja pilottimittareita ja opinnäytetyön alkuvaiheessa luotua vaikuttavuusarviointia.

5.1 Muutokset hankintakategorioissa

Hankintakategoriatyö eli kategorioittain johtaminen on uusi toimintatapa ja siksi mittareita ei ole vielä luotu, kun aloitusvaiheeseen. Aloitusvaiheen mittari kertoi, montako hankintakategoria työryhmää on käynnistetty. Kaikkiaan ryhmiä oli 23 ja niistä on käynnistetty 16 syksyllä 2011.

Vuonna 2012 hankintakategoriat käytiin systemaattisesti läpi ja niihin tehtiin tarvittavat muutokset. IT-hankintakategoriaryhmät (viisi kappaletta) on lakkautettu, koska uusi IT-arkkitehtuuriryhmän toimintamalli vastaa myös hankintojen kehittämisestä. Pesula- ja työvaatteet hankintakategoria ei käynnistetty, koska ryhmään ei löydetty vastuuhenkilöitä edustamaan koko kaupunkia ja tutkitaan in-house hankinnan mahdollisuutta pesulapalvelujen osalta. Viestintä ja postipalvelut ryhmä on jaettu kahdeksi erilliseksi ryhmäksi toiminnan erilaisuuden takia. Kaupungin yhteiset hankinnat hankintakategoriaryhmää ei käynnistetty, koska on tunnistettu 8 kappaletta kaupungin yhteisiä hankintoja, joissa hankinnan ohjaus on kilpailutuksen tilaajana ja erityisasiantuntija toimii tilaajan sopimuksen vastuuhenkilönä. Tämän kokonaiskartoituksen tuloksena päädyttiin jatkamaan 17 hankintakategoriaryhmän työtä seuraavissa ryhmissä:

- Vanhusten asumispalvelut
- Vammaisten asumis-, päivä-, ja työtoiminta
- Psykiatriset ja päihdehuollon asumispalvelut
- Lastensuojelu
- Kotiin tuotavat palvelut
- Kuntoutus
- Vastaanottotoiminta ja hoitotarvikkeet
- Varhaiskasvatus
- Kuljetuspalvelut
- Elintarvikkeet
- Koneurakoinnit ja kiviaineet
- Kalusteet
- Kirjaston tavarat ja palvelut
- Postipalvelut
- Oppikirjat ja opetusvälineet
- Viestintä
- Siivoustarvikkeet ja -palvelut

Hankintakategorioiden määrän tarkoituksenmukaisuutta ja kategorian toimivuutta on syytä arvioida vuosittain. Kategoriarakenteen tulee myös elää hankintojen muuttuessa. Kategorioita voidaan yhdistää, jakaa pienemmiksi kokonaisuuksiksi, lopettaa kategoria tai perustaa aivan uusia kategorioita. Poikkihallinnolliset kategoriat ovat erittäin tärkeitä, jotta saadaan synergiaedut ja yhtenäiset toimintamallit kategorian kilpailutuksiin. Kategoriat voivat myös osittain toimia yhdessä esimerkiksi asumisen sektorilla sopivien teemojen osalta.

5.2 Mittarit

Kehittämishankkeen aikana luotiin hankintakategoriatyöhön mittarit, joiden avulla voitaisiin mitata mahdollisimman hyvin hankintakategoriatyön tavoitteiden toteutumista. Nämä mittarit työstettiin hankinnan ohjauksen ryhmässä ja niitä kokeiltiin vuoden 2012 osalta. Niiden soveltuvuutta arvioidaan vuonna 2013 ja tarvittaessa jatkokehitetään.

Taulukko 16. Yhteenveto 2012 hankintakategorioiden mittareista ja tuloksista

Mittarin selite	Mittarin tulos	
Kilpailutukset 2012	35 kpl	
Kilpailutuksien määrä, joissa on huomioitu hankintapoliittiset painopistealueet		% tehdyistä kilpailutuksista
Kestävä kehitys	20 kpl	57 %
Hankintojen sähköistäminen	15 kpl	43 %
Terveen kilpailun edistäminen	7 kpl	20 %
Luovat hankinnat	7 kpl	20 %
Toimittajamäärä	766 kpl	

Hankintojen vuosiarvo on noin 160 milj. euroa vuonna 2012.

Kestävä kehitys esim.

ympäristötyön suunnitelma/ympäristöjärjestelmät kelpoisuusehdoissa, euro IV-kriteerit tai ylittävät laadussa, vähäpäästöiset polttoaineet laadussa, päästöraajat, tuotekohtaisia kriteerejä, kestävä kehitys sopimuksessa, esteettömyys, työssäoppimispaikat, työllistämisvelvoite.

Hankintojen sähköistäminen esim.

sähköinen tilaus ERP(toiminnanohjausjärjestelmä) tai muu, sähköinen lasku, sähköinen huutokauppa tai- kilpailutus.

Terveen kilpailun edistäminen esim.

tilaajavastuulain mukaisten todistusten lähettämisaatimus ja purkuehto, alihankkijoiden ketjutuskielto.

Luovat hankinnat esim.

ranskalainen urakka, bonus/sanktiojärjestelmä, palveluseteli, kapitaatioperusteinen hinnoittelu.

Mittareita tarvitaan, jotta voidaan raportoida tuloksista johdolle. Sen lisäksi mittarit antavat vertailutietoa eri hankintakategorioista ja siitä saatavaa tietoa voidaan hyödyntää kategorioiden johtamisessa. Mittaus suoritetaan taannehtivasti jälkikäteen ja tulokset siirretään hankintakategoriatyön vuosiraporttiin.

5.3 Vaikuttavuusarviointi

Arvioinnissa toistetaan alussa tehdyt haastattelut ja dokumenttianalyysi hankintakategorioiden työkirjoista uudelleen. Lisänä monipuolinen vaikuttavuusarviointi parantaa hankintakategoriatyön laatua ja vastauksia niihin kerätään haastatteluissa ja eri dokumenteista.

Alle on koottu vaikuttavuusarvioinnin tietotaulukot ja lopusta löytyy arvioinnin yhteenveto.

1. Taloudelliset vaikutukset (määrällisiä esim. euroja)

Taulukko 17. Tuotteen/palvelun loppukäyttäjään ja yksittäiseen yritykseen

- reklamaatioiden määrä tietyllä ajanjaksolla per hankintakategoria (Haastattelut)

Aloituvaiheen mittaus	Loppuvaiheen mittaus
Reklamaatiotietoja ei ole saatavissa systemaattisesti kaikista hankintakategorioista.	Reklamaatiotietoja ei ole saatavissa systemaattisesti kaikista hankintakategorioista.
Reklamaatioiden määrä vaihtelee kategorioittain.	Reklamaatioiden määrä vaihtelee kategorioittain.

Taulukko 18. Markkinoinhin (työkirja)

- toimittajien määrän lisäys / väheneminen per hankintakategoria

Aloitussvaiheen mittaus	Loppuvaiheen mittaus
Tietoja ei ole saatavissa systemaattisesti kaikista hankintakategorioista 2011.	Vuonna 2012 on 766 toimittajaa mukaan lukien kaikki hankintakategoriatyössä olevat kategoriat.
Toimittajien määrien muutokset vaihtelevat kategorioittain.	Toimittajien määrien muutokset vaihtelevat kategorioittain
Esimerkiksi Kuntoutuksen hankintakategoria, toimittajia 126 kpl vuonna 2011.	Esimerkiksi Kuntoutuksen hankintakategoria, toimittajia 113 kpl vuonna 2012.

Taulukko 19. Espoon talouteen

- Hintasäästöt tai kustannuksien säästöt per hankintakategoria (työkirja)

Aloitussvaiheen mittaus	Loppuvaiheen mittaus
Tietoja ei ole saatavissa systemaattisesti kaikista hankintakategorioista.	Tietoja ei ole saatavissa systemaattisesti kaikista hankintakategorioista.
Hintasäästöjen määrä vaihtelee kategorioittain.	Hintasäästöjen määrä vaihtelee kategorioittain.
Esimerkiksi Kuntoutuksen hankintakategorian laskennallinen ennakoitu hankinta-arvo 2 372 979 euroa vuonna 2011.	Esimerkiksi Kuntoutuksen hankintakategorian laskennallinen toteutunut hankinta-arvo 2 233 284 euroa vuonna 2012.

2. Vaikutukset hankintakategoria työhön osallistuvien toimintaan

Taulukko 20. hankintakategoria työhön osallistuvien toimintaan

- toimialan vastuuhenkilöön ja hankintapalvelujen vastuuhenkilöön (dokumenttianalyysi ja haastattelut)

	Aloitussvaiheen mittaus	Loppuvaiheen mittaus
kokousten määrä á 2 h per hankintakategoria	25.2.2012 mennessä ryhmiä 15. 30 kokousta x 2 h = 60 h	25.2.2013 mennessä ryhmiä 17. 24 kokousta x 2 h = 48 h.
tiedonkeruutehtävät tuntia per hankintakategoria	Arvio: yhden palaverin valmisteluun kului aina yksi työpäivä.	Arvio: yhden palaverin valmisteluun kului aina yksi- puolitoista työpäivä.
koulutusta per henkilö per vuosi	2011 kategoriajohtaminen (3 h)	2012 lakikoulutus (6 h), arvio 2013 (2 x 3 h)
tieto syventyy ryhmässä	yksi kahdeksasta haastattelusta on eri mieltä.	yksi kahdeksasta haastattelusta on eri mieltä.

Taulukko 21. Työkirjan rakenteeseen

- osioiden määrän lisäys / väheneminen (dokumenttianalyysistä)

Aloituvaiheen mittaus	Loppuvaiheen mittaus
9 osiota	11 osiota (uusia: toimintasuunnitelma ja seuraavissa kilpailutuksissa huomioitava)

Taulukko 22. Menetelmiin (työkirja)

- 4 tutkittavan osion / tietoa antavien menetelmien, mallien, näkökulmien käyttö per hankintakategoria

	Alkuvaiheen mittaus	Loppuvaiheen mittaus
Hankintakategoriaan kuuluvien tuoteryhmien nykytila-analyysi	6 asiaa	5 kokonaisuutta, joiden alla useita malleja ja näkökulmia käsitellä asiaa
Tavoitteet hankintakategoriassa	1 asia	5 kokonaisuutta
Markkinatilanne	3 asiaa	3 kokonaisuutta, joiden alla useita malleja ja näkökulmia käsitellä asiaa
Riskianalyysi	2 asiaa	3 kokonaisuutta, joiden alla useita malleja ja näkökulmia käsitellä asiaa

3. Vaikutukset kilpailutuksiin ja sopimusseurantaan

Taulukko 23. Kilpailutuksen valmisteluun

	Alkuvaiheen mittaus	Loppuvaiheen mittaus
kehittää toimintatapoja kilpailutuksissa	kaikki haastatellut (8 henk.) on täysin samaa mieltä tai jossain määrin samaa mieltä	6 kahdeksasta haastattelusta on täysin samaa mieltä tai jossain määrin samaa mieltä
kehittää toimintatapoja sopimusseurannassa	kaikki haastatellut (8 henk.) on täysin samaa mieltä tai jossain määrin samaa mieltä	6 kahdeksasta haastattelusta on täysin samaa mieltä tai jossain määrin samaa mieltä

Taulukko 24. Kaupungin strategioiden jalkauttamiseen

- näkykö kilpailutuksissa mm. (mittarien tuloksissa)

	Alkuvaiheen mittaus	Loppuvaiheen mittaus
kestävä kehitys	hankintapalvelujen kilpailutuksissa 36 % huomioitu 2011.	Hankintakategoriatyön kilpailutuksissa 57 % huomioitu 2012.
sähköistäminen	kyllä huomioitu, ei mitattu.	Hankintakategoriatyön kilpailutuksissa 43 % huomioitu 2012.

terveen kilpailun edistäminen	kyllä huomioitu, ei mitattu.	Hankintakategoriatyön kilpailutuksissa 20 % huomioitu 2012.
luovat hankinnat	kyllä huomioitu, ei mitattu.	Hankintakategoriatyön kilpailutuksissa 20 % huomioitu 2012.

Taulukko 25. Sopimusseurantaan

(haastattelut)

	Alkuvaiheen mittaus	Loppuvaiheen mittaus
Onko hankintakategorian avaintoimittajat määritelty?	9 kymmenestä haastattelusta on sitä mieltä, että avaintoimittajat on määritelty.	5 kahdeksasta haastattelusta on sitä mieltä, että avaintoimittajat on määritelty.
Onko avaintoimittajille luotu omat toimintastrategiat?	osassa kategorioissa on selkeät sopimusseuranta-käytännöt, osassa ei.	osassa kategorioissa on selkeät sopimusseuranta-käytännöt, osassa ei.

Vaikuttavuusarviointia ei saatu koottua yhteenvetomuotoisena tilinpäätöksenä vuodesta 2011-2012, koska tietojen saanti kaikkien kategorioiden osalta ei ollut mahdollista tai niiden kerääminen olisi ollut ylivoimaisen työlästä. Tästä syystä se toteutettiin esimerkiksi omaisesti yhden kategorian osalta.

Taloudellisten vaikutusten osalta esimerkki kategorian toimittajamäärä oli saatu pienennettyä ja vuotuinen hankinta-arvo oli laskenut. Kustannuksien säästä johtui osin hintasäästöistä ja osin ostojen vähenemisestä kategoriassa.

Vaikutukset hankintakategoria työhön osallistuvien toimintaan oli positiiviset. Kokouksiin käytettävä aika oli pienentynyt ja tiedonkeruutehtäviin kuluva aika oli lisääntynyt, koska työhön oli saatu resursseja. Koulutusta vastuuhenkilöille oli lisätty ja tiedon syventyminen ryhmässä oli erinomainen. Työkirja oli monipuolistunut osioiden ja menetelmien määrien kasvusta johtuen.

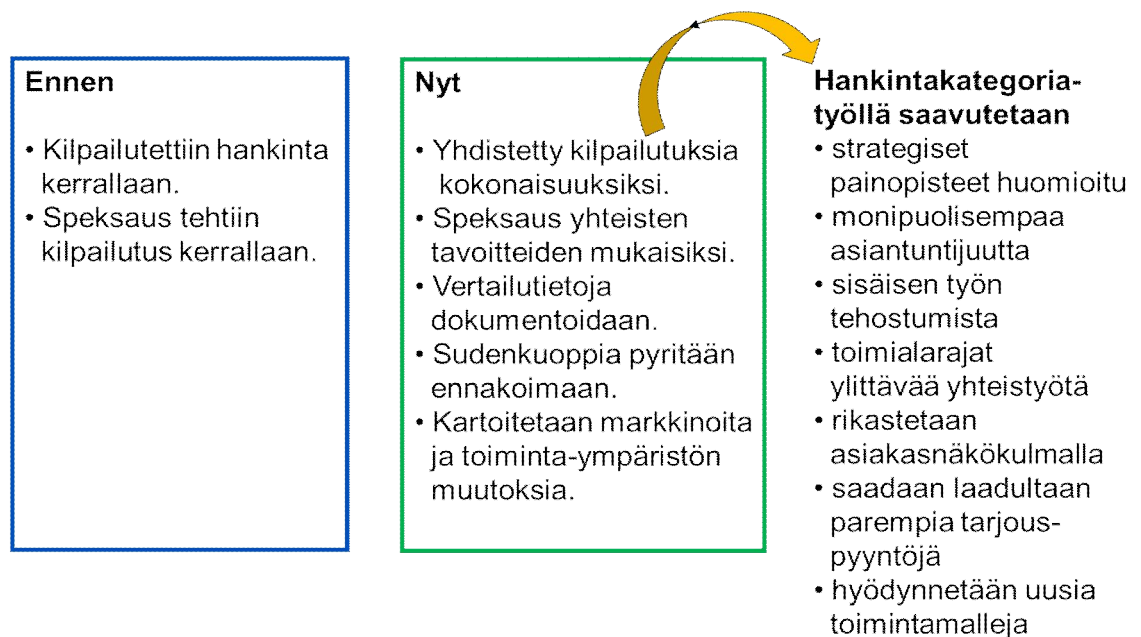
Kilpailutuksiin ja sopimusseurantaan kohdistuva kehittävä vaikutus oli hiukan heikentynyt loppumittauksessa. Avaintoimittajat oli määritelty kaikissa pidempään toimivissa kategorioissa ja avaintoimittajien toimintastrategioiden luomisessa oli vaihtelua kategoriittain.

Strategioiden näkyminen kilpailutuksissa oli kestävän kehityksen osalta kasvanut suoisasti ja muidenkin painopisteiden osalta tulos oli hyvä näin ensimmäiselle vuodelle. Kaikki painopisteet eivät sovi kaikkiin kilpailutuksiin, joten sadan prosentin kattavuutta ei voi tavoitella. Tässä mittauksessa saatiin nyt lähtöprosentit ja seuraavalle vuodelle voidaan asettaa prosentuaaliset tavoitteet.

Vaikuttavuusarviointiin saatiin ideoita Oikeusministeriön säädösehdotusten vaikuttavuus arviointiohjeista.

5.4 Tulokset esimerkin valossa

Hankintakategoriatyö ja sen johtaminen on vielä uusi työmuoto organisaatiossamme ja sen kehittämiseen kannattaa panostaa myös tämän tutkimuksen tulosten perusteella. Hankintakokonaisuuksien hallinta muuttuvassa organisaatiossa ja toimintaympäristössä edistää ennakoivaa ja suunnitelmallista työtettä. Näin reagoivasta ostotoiminnasta siirrytään ennakoivaan kokonaisvaltaiseen hankintatoimeen kaupungin hankinnoissa.



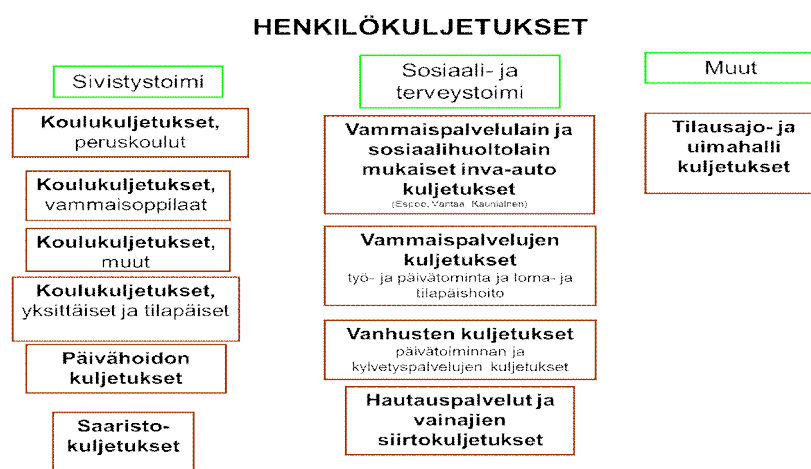
Kuvio 15. Hankintakategoriatyön esittelyn kalvosarjasta, esimerkki onnistumisista

Hankintakategoriatyön ylätason malli

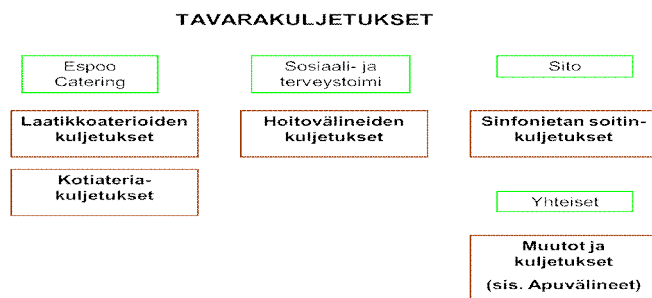
Espoon hankintakategoriatyön ylätason mallissa hankintakokonaisuus arvioidaan euro-määräisen hankinta-arvon, kategorian luonteen ja toimittajakentän näkökulmista. Mikäli kategoriassa arvioidaan saavutettavan hankintakategoriatyöllä hyötyjä (kts. hyötysuppilo s.12), voidaan kategoriassa aloittaa mallin mukainen hankintakategoriatyö. Ryhmän kokoa hankinnan ohjauksen erityisasiantuntija ja ryhmään tarvitaan asiantuntemus toimialalta/toimialoilta substanssietämys, hankintapalveluista operatiivisen kilpailutuksen tietämys, talousohjauksesta talousosaaminen ja mahdollisesti muita asiantuntijoita tarpeen mukaan. Starttipalaverissa esitellään ja motivoidaan ryhmä hankintakategoriatyötä esittelevän kalvosarjan avulla ja jaetaan "eteenpäin katsomisen meininki, ennakoidaan hankinta-alueen kehitystä –esite". Ryhmä kokoontuu maksimissaan neljä kertaa vuodessa ja etenee työkirjamallin mukaisesti työpalaverissa. Avoin ja ideoiva sekä vuorovaikutteinen ilmapiiri on tärkeä osa työmuotoa. Työn tulokset dokumentoidaan työkirjaan ja jalkautetaan kategorian hankintoihin.

Hankintakategoria esimerkki

Esimerkissä kuvataan yhden hankintakategorian työtä syvällisemmin. Hankintakategoria Kuljetukset on aloittanut hankintakategoriatyön vuonna 2011. Hankintakategoriatyöryhmään kuuluu eri toimialoilta vastuuhenkilöitä, hankintapalveluiden vastuuhenkilöt ja taloussuunnittelu on edustettuna ryhmässä sekä hankinnan ohjaus. Kuvissa näkyy mitkä Espoon kaupungin kuljetuksista on mukana hankintakategoriatyössä.



Kuvio 16. Espoon henkilökuljetukset 2012 kategoriassa



Kuvio 17. Espoon tavarakuljetukset 2012 kategoriassa

Kuljetusten hankintakategoriaan kuuluu noin 15 kilpailutusta. Nykytila-analyysissä on käytetty Kraljicin hankinnan portfolioanalyysia, jossa hankinnat on vuosivolyymien mukaisesti aseteltu nelikenttään. Näin tunnistetaan strategiset hankinnat, volyymihankinnat, tavalliset hankinnat ja pullonkaulahankinnat sekä asetetaan hankinnoille tulevaisuuden tavoitetilä nelikentässä. Nykytilan kuvaukseen kuuluu kilpailutussuunnitelma tuleville vuosille, sopimusajat, toimittajatiedot, vuosivolyymit euroissa, tilaustavan kuvaus ja vastuuhenkilöt. Kuljetusten kustannusrakennetta on avattu ja hintojen kehitystä seurataan mm. indeksien avulla sekä eri hinnoittelumallien tilastotietoa. Avaintoimittajat on tunnistettu abc-analyysin avulla ja sopimuksen aikaisen seurannan toimittajastrategiat on luotu A-toimittajille. Avaintoimittajien liikevaihtoa, henkilökuntamäärää ja talouden tunnuslukuja seurataan.

Hankintakategorian tavoitteet on asetettu Espoo strategian, hankinnan painopisteiden, talousarvion, toimialan omien tavoitteiden ja nykytila-analyysistä tulevien syötteiden avulla. Henkilökuljetusten markkinat on kartoitettu ja tekniset vuoropuhelut järjestetty toimittajien kanssa. Asiakkaiden palvelunlaatua on havainnoitu palvelusafarien avulla ja asiakastyytyväisyyskyselyjen avulla. Pääkaupunkiseudun kaupunkeja on benchmarkattu ja dokumentoitu kilpailutusten sudenkuoppia ja hyviä käytäntöjä. Riskit on tunnistettu hankinnan näkökulmasta huomioiden taloudelliset, toiminnalliset ja lainopilliset riskit sekä valmistauduttu niihin.

6 Johtopäätökset ja jatkokehittämisehdotukset

Tutkimustyön viimeinen vaihe on tehdä johtopäätökset. Arviointityötä tehdään myös kehittämistyön eri vaiheissa, jolloin se suuntaa kehittämistyötä ja toimia palautteena. Johtopäätösten tarkoitus on osoittaa, miten kehittämistyössä onnistuttiin. Arviointi kohdistuu tyypillisesti kehittämistyön a) panoksiin, b) muutosprosessiin, c) loppu-tuotoksiin sekä niiden välisiin suhteisiin. Arvioinnissa tarkastellaan usein kehittämistyön suunnittelua, tavoitteiden selkeyttä ja niiden saavuttamista, kehittämisessä käytettyjä menetelmiä, toiminnan johdonmukaisuutta sekä vuorovaikutusta ja sitoutumista. Kehittämistyön aikaansaannoksia arvioitaessa kriteereinä voidaan käyttää lopputuloksen merkittävyyttä, yksinkertaisuutta, helppo-käyttöisyyttä, soveltuvuutta muihin yhteyksiin, toistettavuutta ja neutraalisuutta. (Ojasalo ym. 2009, 47-48.)

Espoon kaupungin yksiköissä laatujärjestelmänä käytetään EFQM – mallia. Mallia käytetään oman toiminnan arviointi- ja kehittämistyökaluna organisaatioissa. EFQM-malli jalkauttaa strategian, kirkastaa tavoitteet, suuntaa kehitystoimintaa ja antaa käytännön esimerkkejä erinomaisten organisaatioiden toiminnasta. Hankinta-palveluissa itsearviointi toteutettiin toisen kerran EFQM - mallilla 21.4.2010. Konsernipalveluissa valittiin yksiköiden yhteiseksi kehittämistavoitteeksi / painopistealueeksi yksiköiden palveluiden tuotteistaminen. Mittarina on, että palvelut on tuotteistettu. Toiseksi kehittämis-kohteeksi nousi hankintapalveluiden itsearvioinnin tuloksena yhteistyö- ja asiakassuhteiden hoidon edelleen kehittäminen ja roolien selkeyttäminen. Varsinaista mittaria ei ole kuvattu.

Mielestäni hankintakategoriatyön kehittäminen on mitä suuremmassa määrin myös yhteistyö- ja asiakassuhteiden hoidon edelleen kehittämistä ja roolien selkeyttämistä. Hankintakategorioiden toimialojen vastuuhenkilöiden ja hankintapalvelujen vastuuhenkilöiden roolit on nyt saaneet viralliset kasvot ja tehtävät sekä tavoitteet hankintakategoriatyöryhmälle.

Hankintakategoriajohtamisen hyödyt saatiin selville tässä tutkimuksessa ja löydettiin menetelmiä, joilla voidaan edistää hyötyjen saantia. Hankintakategoriatyö on pitkäjänteistä työtä, joten tuloksien näkyminen näin lyhyen tutkimusjakson jälkeen oli haasteellista. Toimintatutkimus kuvaa hyvin implementoinnin vaiheet käytäntöön.

6.1 Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen johtopäätös on, että hankintakategoriatyöstä on hyötyä organisaatiolle ja sen johdolle ja asiantuntijoille sekä markkinoille. Eritellyt hyödyt esitellään tutkimuskysymyksien vastauksina jäljempänä. Hankintakategoriatyön kehittämistä on perusteltua jatkaa ja vakiinnuttaa se osaksi hankinnan ohjaustyötä. Suunnitelmallinen ja systemaattinen hankintojen kehittäminen luo läpinäkyvyyttä hankintoihin. Työhön osallistuvat toimialojen vastuuhenkilöt pitävät hankintakategoriatyötä tärkeänä ja mielekkäänä tehtävänä (vastanneista 100 %). Sen onnistumiseen vaikuttaa sitoutuminen ja positiivinen asenne hankintojen kehittämistyöhön.

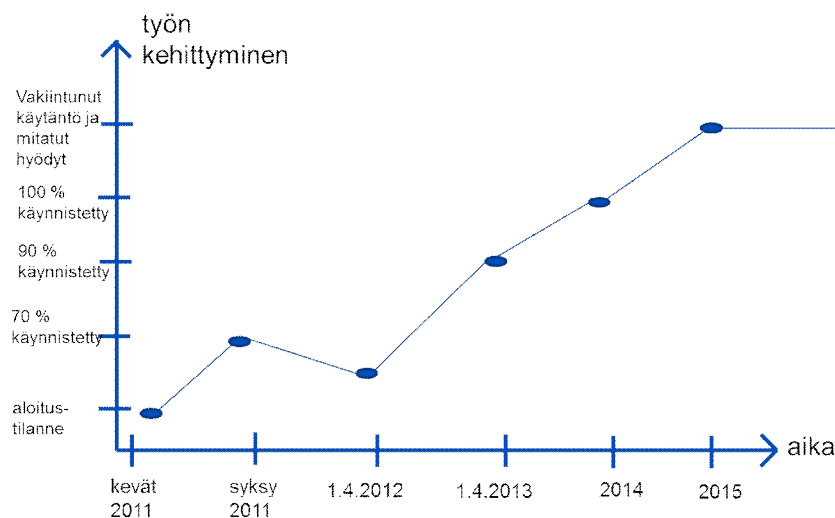
Tutkimuksessa havaittiin, että erityisesti jatkossa on kiinnitettävä huomiota pitkän aikavälin suunnitteluun. Tämä ei ollut toteutunut tavoitteiden mukaisesti nimenomaan pitempään toimineiden ryhmien osalta. Pitkän aikavälin suunnitteluun tarvitaan toimialan linjauksia hankintastrategian muodossa eli paljonko palvelusta järjestetään omana toimintana ja paljonko ostopalveluina. Tällöin hankintakategoriatyössä päästään suunnittelemaan hankintataktiikoita tarkemmin. Kuntasektorilla pitkäaikainen suunnittelu hankinnoissa voi olla vaikeaa, koska usein ulkoistukset ja ulkoistosten määrä on lopulta poliittisen harkinnan tulos. Poliittinen ilmapiiiri voi tukea markkinoiden käyttöä enemmän tai vähemmän riippuen valtaa pitävien puolueiden painosuhteista. Hankintoja halutaan suunnitella pitkäjänteisesti, mutta poliittisen vallan vaihtuminen valtuustokausittain luo rajoitteen, koska viime kädessä poliittisesti päätetään ulkoistusten ja sitä kautta ulkoistusten laajentamisesta.

Dokumenttianalyysi näytti, että markkinatilanne ja riskienhallinnan osalta kehitystä ei ollut tapahtunut mittauksen välillä. Tätä selittää osaltaan se, että kolmen hankintakategorian työskentely oli vasta alkanut mittauskaudella ja ei oltu vielä edistytty näin pitkälle. Toisaalta signaali oli myös selvä ja nämä on otettava jatkokehittämistyön kohteiksi sekä analysoitava tarkemmin hidas kehitys.

Hankintakategoriatyö voi myös toimia pirstaloituneiden hankintojen kokoajana ja linjaavana yhteytenä. Tämä tulee ottaa huomioon yhtenä tekijänä, kun jatkossa valitaan hankintakategoriatyöhön osallistuvia kategorioita. Pahimmillaan eri tulosyksiköiden pirstaloituneet hankinnat voivat näkyä kuntalaiselle epätasaisena palvelun laatuna.

Hankintakategorioiden määrän tarkoituksenmukaisuutta ja kategorian toimivuutta on syytä arvioida vuosittain. Kategoriarakenteen tulee myös elää hankintojen muuttuessa. Kategorioita voidaan yhdistää, jakaa pienemmiksi kokonaisuuksiksi, lopettaa kategoria tai perustaa aivan uusia kategorioita. Poikkihallinnolliset kategoriat ovat erittäin tärkeitä, jotta saadaan synergiaedut ja yhtenäiset toimintamallit kategorian kilpailutuksiin. Kategoriat voivat myös osittain toimia yhdessä esimerkiksi asumisen sektorilla sopivien teemojen osalta.

Mielestäni toimintatutkimuksen aikana tapahtuva muutos hankintakategoriatyön edistymisessä ja kehittämisessä on kuvattu alla olevassa kuvassa. Työn aloituksen jälkeen tuli notkahdus, koska hankintapalvelujen tuotepäälliköillä ei ollut riittävästi aikaa tehdä hankintakategoriatyötä.



Kuvio 18. Hankintakategoriatyön edistyminen.

Johtopäätökset perustuvat toistettujen teemahaastattelujen, ryhmähaastattelujen ja hankintakategoria työkirjan dokumenttianalyyysien tuloksiin sekä teoreettisesta viitekehuksesta nousseista asioista.

Tutkimusongelman taustatutkimuksena kartoitettiin hankintakategoriatyön tilannetta ja analysoinnin tuloksena nostin kyselystä kolme keskeisintä ongelmaa:

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1) Työn kuormittavuus ja sitoutuminen. 2) Työkirja on kehittymätön. 3) Vaikuttavuuden mittarit. |
|---|

Taulukko 26. Analysoidun kyselyn tulokset

Nämä ongelmat on ratkaistu kehittämistyön aikana. Hankintapalvelujen vastuuhenkilöiden työn kuormittavuutta on kevennetty, kun hankinnan ohjauksen erityisasiantuntijat ottivat hankintakategoriatyön koordinoinnin ja johtamisen tehtäväkseen. Sitoutumisongelmat koskivat toimialojen vastuuhenkilöitä, johon tietoisesti vaikutettu motivoiden ja kertoen hankintakategoriatyön hyödyistä sekä onnistumisista. Tätä tukee myös loppumittaushaastattelujen tulos hankintakategoriatyöryhmän työn tavoitteiden oivaltaminen oli kasvanut 25 % ja innostuminen työskentelystä oli kasvanut 15 %. Hankintakategoriatyökirjaa on kehitetty 81 idean voimin ja ryhmähaastattelun loppumittauksessa työkirjan todettiin kehittyneen merkittävästi. Työkirjan osioita laajennettiin olennaisesti ja sinne tuotiin vinkkejä teorioiden ja mallien käytöstä. Niiden käyttämisessä tulee ymmärtää miten ne edesauttavat kyseisen hankinnan määrittelyä ja asemointia suhteessa muihin hankintoihin ja kokonaisuuksien hallintaan. Ryhmän vetäjän tulee vuorovaikuttavasti käsitellä asioita ryhmän kanssa.

Hankintakategoriatyön vaikuttavuuden pilottimittarit on kehitetty ja ensimmäisen mittaus tehty vuodelta 2012. Mittaus kuvasi hyvin hankinnan painopisteiden toteutumista, mutta taloudellinen mittari ennakoidusta ja toteutuneista hankinta-arvoista vaatii vielä jatkokehittelyä. Ongelmaksi muodostui datan epätasalaatuisuus. Mittareita tarvitaan, jotta voidaan raportoida tuloksista johdolle. Sen lisäksi mittarit antavat vertailutietoa eri hankintakategorioista ja siitä saatavaa tietoa voidaan hyödyntää kategorioiden johtamisessa. Mittaus suoritetaan taannehtivasti jälkikäteen ja tulokset siirretään hankintakategoriatyön vuosiraporttiin. Nyt saatujen tuloksien pohjalta voidaan asettaa tavoitetilä tulevalle vuodelle.

Vastaukset ydintutkimuskysymyksiin

Mitkä ovat hankintakategoria johtamisen hyödyt?

- 1) Hankintakategoriatyö edistää kaupungin strategioiden ja tavoitteiden toteutumista hankinnoista. Tätä tukee teemahaastattelujen ja dokumenttianalyysin tulos ja mittarien tulos 20 – 57 % kilpailutuksissa oli hankintapolitiittisten painopisteiden mukaisia asioita. Hankintakategorioiden johtaminen on siis tärkeä osa strategiatyötä, mikä onkin hankintojen ohjauksen kulmakivi.
- 2) Hankintakategoriatyö tuo lisää suunnitelmallisuutta ja ennakointia hankintoihin. Tätä tukee teemahaastattelujen ja dokumenttianalyysin tulos. Hankintojen ennakoiva suunnittelu tapahtuu siis yhä merkittävämmässä määrässä hankintakategoriatyössä ja helpottaa siten operatiivisen kilpailuttamisen yksikköä.
- 3) Hankintakategorian syvällisempi tietämys lisääntyy ryhmässä. Tätä tukee teemahaastattelujen, ryhmähaastattelujen ja dokumenttianalyysin tulos. Hankintakategoriaryhmissä etsitään yhteinen, usein poikkeihallinnollinen näkemys kehittämistoimenpiteistä.

Miten hankintakategoriajohtamisen hyödyt saavutetaan?

- 1) Hankintakategoriajohtamisen hyödyt saavutetaan pitkäjänteisellä ja ennakoivalla hankintojen suunnittelulla. Tätä tukee teemahaastattelujen ja dokumenttianalyysin tulos.
- 2) Hyödyt saavutetaan arvioimalla, analysoimalla ja tiedostamalla hankintakategorian tarpeet. Tätä tukee teemahaastattelun tulos.
- 3) Hallitaan riskejä tietoisesti. Tätä tukee teemahaastattelun tulos.

Seurauksena on, että hallitaan hankintakokonaisuuksia hyödyntäen synergiaedut ja hyödynnetään innovatiivisia hankintamalleja sekä kehitetään hankinnan toimintatapoja.

Alakysymyksillä tarkennetaan asiaa:

Kuinka saadaan kategorioittain johtamiseen tehokkaita, yksinkertaisia ja yhtenäisiä toimintamalleja/menetelmiä työkirjaan?

Työkirjamalliin on koottu teorian ja kokemuksen pohjalta keskeisimmät menetelmät, mallit ja näkökulmat. Tätä tukee ryhmähaastattelun ja dokumenttianalyysin tulos.

Kuinka hankintakategoriatyössä tuotetaan relevanttia tietoa, jota hyödynnetään tulevien kilpailutuksien suunnittelussa?

Tieto on tuotettu, mutta se vaatii jatkojalostusta hankinnan näkökulmasta käsin, jotta sitä voidaan hyödyntää tulevien kilpailutusten suunnittelussa. Benchmarkingin avulla tuotettujen vertailujen tekemistä eri aiheista ja uusien innovaatioiden metsästämistä tulee lisätä. Dokumentoitu tieto on jäsennelty systemaattisesti hankintakategorian työkirjaan. Tätä tukee teemahaastattelujen ja dokumenttianalyysin tulos.

Kuinka hankintakategoriatyössä edistetään kaupungin strategioiden ja tavoitteiden sitoutuneisuutta tulevissa kilpailutuksissa?

Hankintakategoriatyössä asetetaan kategorialle tavoitteet, jotka koostetaan Espoo strategiasta, hankintapolitiittisista linjauksista, talousarviosta, toimialan tavoitteista ja hankintakategorian nykytila-analyysistä nousseista asioista. Tätä tukee teemahaastattelujen ja dokumenttianalyysin tulos.

Mitä hyötyä hankintakategoriatyöstä saadaan eri tasoille organisaatiolle, johdolle, asiantuntijoille, markkinoille?

Saadaan faktatietoa ja läpinäkyvyyttä hankintoihin sekä syvällisempää tietoa kategorian hankinnoista. Keino saada ostaminen ja tarve näkyviin. Kustannustietoisuuden lisääminen ja aina parempien hankintasopimusten aikaansaaminen kuntalaisen kannalta. Markkinoille tietoa ostajan tarpeista ja toimintatavoista esimerkiksi markkinavuoropuhelujen avulla. A-toimittajien sopimusseurantaa tulee luoda selkeät toimintastrategiat, jotka edistävät ostajan tavoitteita ja vahvistavat volyyymiestajan imagoa.

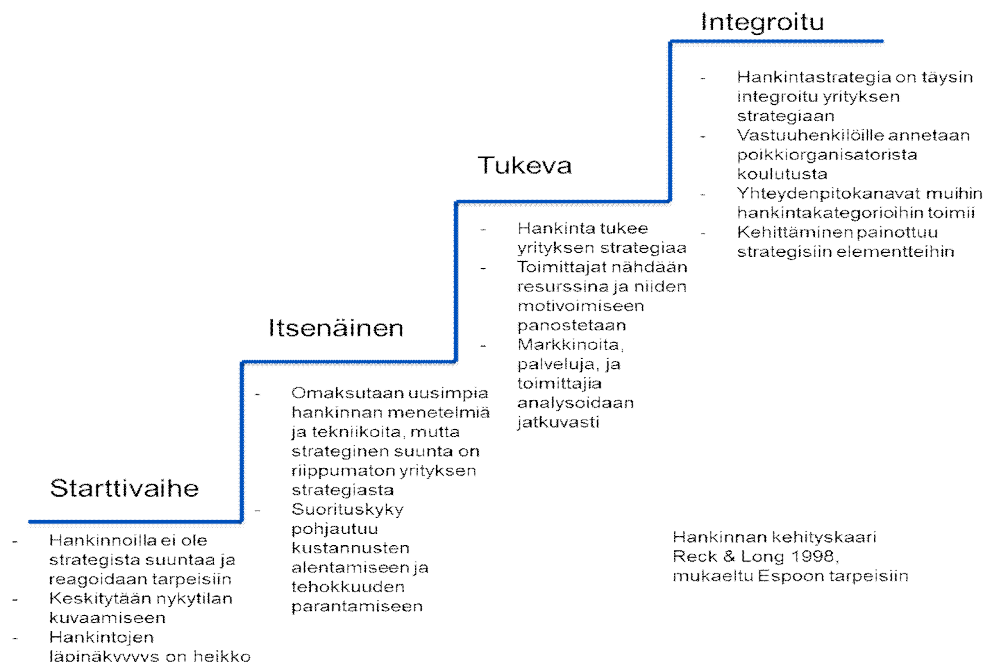
Tutkimuksella saatiin vastaukset tutkimuskysymyksiin, joka tukee tutkimuksen validiteettia. Toisaalta haastattelut tuovat objektiivisen tiedon lisäksi myös subjektiivista arviointia. Tämä otettiin huomioon otoksen määrässä ja vastaukset rupeivät toistamaan

toisiaan noin kuudennen haastattelun jälkeen. Tällöin myöskään yhden ääni ei jyrää tulosten tulkintaa. Tässä tutkimuksessa raakahavainnot on yhdistetty metahavainnoiksi, koska halusin tarkastella yksittäistapausta yleisemmällä tasolla. Tämä aiheuttaa sen, että mallin toistettavuus mahdollistuu ja tutkimuksen reliabiliteetti vahvistui. Haastattelut on suoritettu valituilla menetelmillä ja tutkijana olen ollut neutraali, jotta tutkimuksen verifointi vahvistui.

6.2 Jatkokehittämisehdotukset

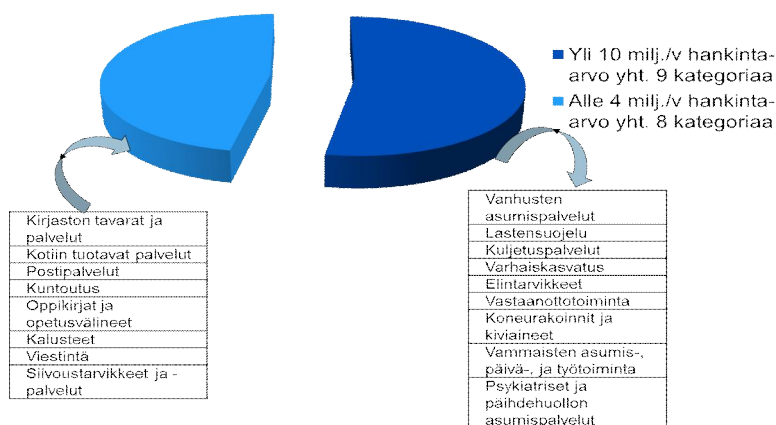
Teemahaastattelujen tuloksena syntyi mahtava määrä erilaisia ideoita, mitkä kannattaa ehdottomasti käsitellä huolella ja ottaa parhaat käyttöön. Siitä syntyisi käytännönläheinen kehittämissuunnitelma hankintakategoriatyöhön tulevalle vuodelle.

Teemahaastattelujen keskusteluissa havaitsin, että ryhmän eri jäsenillä tai esimerkiksi vetäjällä voi olla erilainen käsitys hankintakategoriaryhmän kehityskaaresta. Tästä syystä ehdotankin, että tehtäisiin hankintakategorioiden kehityskaarianalyysi. Sen voisi toteuttaa ryhmää osallistamalla eli jokainen antaisi äänensä, missä vaiheessa hankintakategoriatyö on. Näin saataisiin muodostettua yhteinen näkemys kehityksen asteesta ja taattaisiin kehitystyön jatkumo.



Kuvio 19. Hankinnan kehityskaari

Mielestäni hankintakategoriatyössä kannattaisi ottaa käyttöön kaksi tasoinen luokitteluhierarkia. Korkeimmalla hierarkiatasolla olisivat yli 10 milj. euron hankinta-arvoltaan olevat kategoriat ja toiseksi korkeimmalla tasolla alle 4 milj. euron hankinta-arvoltaan olevat kategoriat. Näin eri tasoille voitaisiin määritellä eri prioriteetein käytettävät resurssit ja tärkeysluokitus. Korkeimman tason kategoriat hoidettaisiin ykköstason prioriteetilla ja kakkostason vähän kevyemmällä prioriteetilla. Työn tuotoksien syvyys ja laajuus voisi myös olla erilainen eri hierarkiatasolla. Tämä selkeyttäisi ja jämäköittäisi resurssien käyttöä vielä selkeämmin niihin kategorioihin, joiden tuottavuusvaikutukset ovat suurimmat.



Kuvio 20. Hankintakategorioiden hierarkialuokitus hankinta-arvon mukaan.

Hankintakategoriatyön edetessä olisi hyvä etsiä tietoa myös muiden hankintayksiköiden / organisaatioiden vastaavasta hankintakategorioiden johtamisen toteuttamistavoista. Yksityisien yritysten hankintakategoria johtamisen hyötyjen peilaamista julkisen puolen hyötyihin voisi tuoda uusia näkökulmia tai vahvistaa jo syntyneitä käsityksiä. Parhaiden käytäntöjen etsiminen ei ole ikinä liian myöhäistä.

Tutkimuksessa olisi ollut mielenkiintoista selvittää mitä riskejä kategoriajohtamisessa on tai epäonnistumisen mahdollisuuksia tai kategoriajohtamisen huonoja puolia. Tämä on tarkoituksella jätetty tutkimuksen ulkopuolelle, koska tutkimus olisi silloin laajentunut liikaa. Mikäli kategoriajohtamisen riskejä olisi ennakoitu, niin sinne olisi ehkä nous-

sut organisaatiomuutoksesta johtuvat hidasteet kuten muutosvastarinta ja avoimuuden puute. Nyt tämä näkyi hankintakategoriatyön kehittämisen hidasteena käytännössä.

Tässä tutkimuksessa sopimustoimittajien näkemyksiä hankintakategoriatyön kehittämisessä ei hyödynnetä. Mikäli jatkossa tarvitaan yhden hankintakategorian syvällisempää tietoa, niin toimittajakentän hyödyntäminen rikastuttaisi kehittämistyötä varmasti. Toisaalta katsoisin perustelluksi toimintalinjaksi, että aina kilpailutuksen jälkeen tiedusteltaisiin esimerkiksi palautekyselyn muodossa kilpailutuksen onnistumista tai menneen sopimuskauden toimivuutta toimittajien näkökulmasta.

Markkinatilanteen selvittämiseen on panostettava ja kartoitettava eri keinoja markkina-analyyseiden kehittämiseksi. Markkinoiden vahvistamiseen ja uusien markkinoiden löytämiseen on etsittävä keinoja.

Hankintakategoriatyömallia on nyt testattu noin viidessätoista hankintakategoriassa ja sitä voidaan kopioida myös muihin kaupungin hankintoihin, jotka hoidetaan toimialalla esim. teknisen puolen hankinnat ja rakentaminen. Hankintakategoriatyön levittämisen kannalta perusmateriaaleista olisi hyvä koota vielä yhteenveto, joka toimisi ikään kuin käyttöohjeena hankintakategoriatyön aloittamisessa esimerkiksi toisessa kunnassa.

Hankintakategoriatyössä tarvittavien tietojen kerääminen tehdään tällä hetkellä yhdistelemällä useiden eri tietojärjestelmien tietoja ja analysoimalla niitä erikseen. Tästä syystä olisi hyvä saada tietovaranto ja hankintajärjestelmä käyttöön. Näiden kahden tiedoista yhdistelemällä saataisiin hankinnan ohjauksen kojelauta strategiseen johtamiseen. Johdon laskentatoimen tietojärjestelmä, johon saataisiin yhdistettyä strategisen johdon tarvitsemat tiedot markkinoiden kehittymisestä kuvaavia tietoja, teknologiamuutostietoja ja toimittaja-analyyseja, raportteja jne. Kojelaudalla voisi olla koottuna hankintakategorioittain esim. kolmen - kymmenen A-toimittajan jatkuvat seuranta-tiedot: asiakastiedosta talouden tunnuslukuja, alan indeksien kehitys, yrityksen uutiset, mediaseuranta jne.

Lähteet

Alasuutari Pertti, 1995. Laadullinen tutkimus. Vastapaino, Tampere.

Bryman A, 1988. Quantity and quality in social research. London: Unwin Hyman.

Ellram Lisa M ; Total cost of ownership: A key concept in strategic cost management decisions, Journal of Business Logistics; 1998; 19, 1; ABI/INFORM Global.

Espoon kaupunki, Espoon organisaatiokaavio ja esittely. Päivitetty 23.1.2013.
http://www.espoo.fi/fi-FI/Espoon_kaupunki/Organisaatio. Luettu 9.2.2013.

Espoon kaupunki, Toimintaympäristön tila 2012. Päivitetty 5.11.2012.
http://www.espoo.fi/fi-FI/Espoon_kaupunki/Tietoa_Espoosta/Tilastot_ja_tutkimukset/Muut_teemat/Toimintaympariston_tila_Espoossa. Luettu 21.11.2012.

Espoon kaupunki, Talousarvio 2013. Päivitetty 25.10.2012.
http://www.espoo.fi/fi-FI/Espoon_kaupunki/Paatoksenteko/Talous/Talousarvio. Luettu 21.11.2012.

Espoon kaupungin hankintojen tunnusluvut 2011.

Espoon kaupunki hankintakategoriatyön esittelyn kalvosarja 2012.

Gadde Lars-Erik, Håkansson Håkan, Professional purchasing, 1993.

Harvard Business Review, vol 61 Iss.5, September-October 1983.

Heikkilä Jussi, 2002, From supply to demand chain management: efficiency and buyer satisfaction. Journal of operations Management, vol 20 Iss.6 s.747-767.

Iloranta Kari, Pajunen-Muhonen Hanna, 2008. Hankintojen johtaminen. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Ilmonen Ilkka, Kallio Jani, Koskinen Jani, Rajamäki Markku, 2010. Johda riskejä. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Saksa.

Heikkilä Jussi, Kaipia Riikka: Purchasing Category Management—From Analyzing Costs to a Proactive Management Practice, IPSERA Conference 2009, Wiesbaden and Oestrich Winkel, Germany, 6-8 April 2009.

HILMA hankintailmoitusten tilastot 2011 ja 2012. Päivitetty 6.2.2013.
<http://www.hankintailmoitukset.fi/fi/docs/tilastot/> Luettu 7.4.2013.

Hirsijärvi Sirkka, Remes Pirkko, Sajavaara Paula, 1997. Tutki ja kirjoita. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.

Jylhä, E. & Viitala, R. 2007. Liiketoimintaosaaminen: menestyvän yritystoiminnan perusta. 1.-2. painos. Helsinki: Edita.

Kananen Jorma, 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Tampereen Yliopistopaino Oy.

Karjalainen Katri, 2009, väitöskirja "Challenges of purchasing centralization – empirical evidence from public procurement"

Kortelainen Ketty, logistiikkalehti 2/2011.

Logistiikkaselvitys 2010 LvM:n julkaisu 36/2010 on luettavissa ministeriön nettisivulta www.lvm.fi.

Lotti Leila, 2001, Tehokas markkina-analyysi.

Major Meg. Progressive Grocer, Benchmarking Category Management ROI. Apr2011, Vol. 90 Issue 4, p56-61, 3p, 1 Chart.

Malmi Teemu, Peltola Jukka, Toivanen Jouko, 2006, Balanced Scorecard – Rakenna ja sovelta tehokkaasti.

Metsämuuronen Jari, 2001. Laadullisen tutkimuksen perusteet. International Methelp Ky, Viro.

Miettinen Satu, 2011, Palvelumuotoilu, Tammerprint Oy.

Oikeusministeriön säädöselädotusten vaikuttavuus arviointiohjeet, <http://www.om.fi/Etusivu/Parempisaantely/Vaikutustenarviointi/Saadosehdotustenvaikutustenarviointiohjeet>

Ojasalo Katri, Moilanen, Teemu Ritalahti Jarmo, 2009, Kehittämistyön menetelmät.

Pajunen-Muhonen Hanna, 1/2011 Tampereen logistiikka lehden artikkeli.

Passila Esko, 2009, Tehokas liiketoiminnan johtaminen, Saarijärven Offset Oy.

Pekkala Else, Pohjonen Mika, 2010, Hankintojen kilpailuttaminen ja sopimusehdot, Jelgava printing house Latvia

Pk-yrityksen riskienhallinta: <http://www.pk-rh.fi/>.

Public procurement indicators 2010.

http://ec.europa.eu/internal_market/publicprocurement/docs/indicators2010_en.pdf .
Luettu 22.10.2012.

Rauhala Matti S., 2011, Osta oikein, ansaitse enemmän, Karisto Kirjapaino Oy, Hämeenlinna.

Ritvanen Virpi, 2008, Väitöskirja: Purchasing and Supply Management Capabilities in Finnish Medium-sized Enterprises, Hankintaosaaminen suomalaisissa keskisuurissa yrityksissä, Acta Universitatis Lappeenrantaensis –tutkimussarjassa, numero 311.

Ruusuvuori Johanna & Liisa Tiittula, 2005, Haastattelu, tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus, Vastapaino, Tampere.

Sydänmaanlakka Pertti, 2007, Älykäs organisaatio, Gummerus Kirjapaino Oy.

Timonen Arto, 2001, Category Management, Werner Söderström Osakeyhtiö.

Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, Kilpailukyky 10/2010.

Van Weele, A. J. 2005. Purchasing & Supply Chain Management: Analysis, Strategy, Planning and Practice. Fourth Edition. London: Thomson Learning.

Van Weele, A. J. 2010. Purchasing & Supply Chain Management: Analysis, Strategy, Planning and Practice. Fifth Edition. Cengage Learning EMEA.

Vilkkä Hannu, 2005, Tutki ja kehitä.

Haastattelut

Teemahaastattelut hankintakategorian toimialojen vastuuhenkilöille kategorioittain 19.3.2012 – 30.4.2012, haastateltiin 10 henkilöä:

Koneurakoinnit ja kiviaineet
Siivouspalvelut ja -tarvikkeet
Oppikirjat ja opetusvälineet
Kotiin tuotavat palvelut
Kuntoutus
Vanhusten asumispalvelut
IT-laitteet
Varhaiskasvatus
Kuljetus
Kalusteet

Teemahaastattelut hankintakategorian toimialojen vastuuhenkilöille kategorioittain 12.3.2013 – 3.4.2013, haastateltiin 8 henkilöä:

Koneurakoinnit ja kiviaineet, 3.4.2013
Kuntoutus, 2.4.2013
Varhaiskasvatus, 27.3.2013
Kuljetus, 20.3.2013
Kalusteet, 28.3.2013
Elintarvikkeet, 27.3.2013
Vammaisten asumis-, päivä-, ja työtoiminta, 12.3.2013
Postipalvelut, 28.3.2013

Ryhmähaastattelu hankintakategorian hankintapalvelujen vastuuhenkilöille 20.4.2012, haastatteluun osallistui 6 henkilöä.

Ryhmähaastattelu hankintakategorian hankinnan ohjauksen asiantuntijoille 27.3.2013, haastatteluun osallistui 3 henkilöä.

Liitteen otsikko

Kysymyslomake toimialojen vastuuhenkilöille

A. Hankintakategoriatyön aloitus:

- Miten hankintakategoria työryhmän työ on lähtenyt käyntiin?
- Onko ryhmässä tarpeellinen edustus?
- Onko hankintakategoria työryhmä oivaltanut työn tavoitteet?
- Onko hankintakategoria työryhmä innostunut työskentelystä?

B. Hankintakategoriatyön kuormittavuus ja mielekkyys:

- Onko tiedon ja datan keräily ollut työlästä?
- Onko hankintakategoria työskentely mielekäs ja tärkeä tehtävä?

C. Hankintakategoriatyön tavoitteet/vaikutukset

	Täysin samaa mieltä	Jossain määrin samaa mieltä	Ei samaa mieltä, eikä eri mieltä	Jossain määrin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Tukee hankintojen systemaattisista ennakoivaa suunnittelua					
Tähtää pitkän aikavälin hankintojen suunnitteluun					
Jämäkoittaa hankintojen koordinoitua hankintakategoriassa					
Hankintakategoriatyö kehittää toimintatapoja kilpailutuksissa ja sopimusseurannassa					
Hankintakategoriatyö tuo kustannussäästöjä ja kustannustehokkuutta					
Suurtuotteen syvällisempi tietämys lisääntyy ryhmässä					
Riskien hallinta on ennakoivampaa					
Hankintakategoriatyö tuo lisää suunnitelmallisuutta hankintoihin					
Hankintakategoriatyö edistää kaupungin strategioiden ja tavoitteiden toteutumista hankinnoissa					

D. Työkirjan arviointi:

- Pitäisikö olla jonkinlainen perehdytysopas vastuuhenkilölle?
- Toimiiko työkirja hyvänä pohjana keskustelulle ryhmässä?
- Tulisiko työkirjaan luoda yksinkertaisia menetelmiä ja malleja käsitellä asioita ja dataa? (esim. nykytila-analyysit, tavoitteiden asetanta, markkinatilan-
ne/toimintaympäristö-analyysit, riskianalyysi)
- Miten työkirjaa tulisi kehittää?

E. Hankintakategoria työskentelyn kehittäminen:

- Tulisiko hankintakategorian työryhmäläisille järjestää myös lisää koulutusta tai uusintakoulutus vuonna 2011 olleesta?
- Pitäisikö hankintakategoriatyöhön luoda yksinkertaisia ja selkeitä mittareita sen vaikuttavuudesta? Ideoita mittaukseen?
- Minkälaista tietoa hankintakategoriatyössä tulisi tuottaa, jotta sitä voidaan hyödyntää tulevien kilpailutuksien suunnittelussa (kestävä kehitys, asiakaslähtöisyys, kustannustehokkuus, uudet toimintatavat (benchmarking))?
- Onko hankintakategorian avaintoimittajat määritelty ja sopimusseurantaan luotu toimintastrategiat?
- Mitä hyötyä hankintakategoriatyöstä saadaan eri tasoille: organisaatiolle, johdolle, asiantuntijoille, markkinoille?

F. Lopuksi:

- Millaisia vaikeuksia olet kohdannut hankintakategoriatyössä? Mitkä ovat suurimmat esteet/haasteet hankintakategoriatyössä?
- Kuvaile onnistumisasiasi hankintakategoria työskentelyssä?

Liitteen otsikko

Hankintakategorian työkirjamalli

HANKINTAKATEGORIATYÖ PÄHKINÄNKUORESSA

Hankintakategoriatyöllä hallitaan hankintakokonaisuuksia ennakoivasti. Samanlaisten tuotteiden ja palvelujen yhteen kokoamisella edistetään mallintamista ja saavutetaan synergiaetuja.

Hankintakategoriatyö on kolmikanta-yhteistyötä, johon osallistuu hankinnan ohjauksen lisäksi hankintapalvelujen vastuhenkilö ja toimialan nimetyt vastuuhenkilöt. Hankintakategoriatyössä asiantuntija saa monipuolisen poikkiorganisatorisen asiantuntijaryhmän tuen.

Tavoitteet

- Kuntalaisten kannalta entistä parempia hankintasopimuksia.
- Keskitytään niihin tuotealueisiin, joiden sisällä tehtävillä ratkaisuihin on merkitystä kaupungin toimintojen tuottavuuteen.
- Hyödynnetään innovatiivisia hankintamalleja ja kehittää hankintatoimen toimintatapoja.



Hankintakategoriaryhmän työskentelyä tukee työkirja, johon dokumentoidaan käsiteltävät asiat, havainnot, ideat jne. Työkirja elää koko ajan ja täydentyy.

SISÄLLYSLUETTELO

1. Hankintakategorian vastuuhenkilöt ja roolit
2. Hankintakategorian sisältö
3. Kilpailutussuunnitelma
4. Hankintakategoriaan kuuluvien tuoteryhmien nykytila-analyysi
5. Tavoitteet hankintakategoriassa
6. Markkinatilanne
7. Riskienhallinta
8. Toimintasuunnitelma
9. Seuraavissa kilpailutuksissa huomioidaan
10. Raportointi
11. Organisointi

(Koko työkirjamallia voi tiedustella opinnäytetyön tekijältä)